麦肯锡精英的48个工作习惯

[日] 户塚隆将 著
千太阳 译

像顶尖强人一样思考和工作
找到卓越人才坚持而你忽略的
细节和习惯



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

版权信息

书名:麦肯锡精英的48个工作习惯

作者:[日]户塚隆将

译者:千太阳

ISBN:9787508648002

中信出版集团制作发行

序言1
世界上的杰出人物为什么会重视这些成功经验？



在我的职业生涯中，多次受到了我的中国朋友的积极影响。我在日本庆应大学上学期间，交到了两个来自中国的留学生朋友。他们的求知欲比其他任何国家的学生都强，并且他们喜爱广交朋友，勤奋好学。大学毕业之后，我来到高盛集团东京分公司工作，在那里，我又遇到了同样优秀的中国同事。他们做事总是积极进取，是我们同批人当中最早进入美国商学院进修，之后又为建立新业务不停奔走的优秀同事。从高盛集团离职之后，我进入哈佛商学院学习，在那里，我接触到的中国学生竞争意识强、头脑清晰、积极活跃，他们对我影响很大。毕业之后，我到麦肯锡咨询公司工作。和我同批进入公司且最有存在感的仍然是中国同事。他们作为我的朋友，给予我的积极影响成了我前进的最大动力。

对我来说，这些中国朋友十分亲切。这大概是因为中国和日本同属于东亚，一直以来我们都有着深远的历史联系吧。我们两国之间拥有很多共同点，比如，尊老爱幼、珍惜朋友、勤勉、希望不断地提高自己等。

在本书中，我将在高盛集团、哈佛商学院、麦肯锡咨询公司得到的

工作经验分享给大家。它包括两个方面：一是大家都知道的常识性并且在工作中发挥重要作用的事，二是虽然大家都知道，但是想要继续实践却很难的事。

和当初出版这本书的预想不同的是，很多四五十岁的日本人都在读这本书。而且，他们不仅将本书活用在了日常工作当中，还将其用于指导下属。四五十岁的他们有着丰富的工作经验，也正因如此，他们才更能意识到实践这些工作经验并非易事。

本书介绍的成功经验不仅可以使你的工作在短期内取得成效，还可以让你慢慢提升自己，让你在5年、10年后在职场中脱颖而出。

中国和日本在历史上有着频繁的交流，在日常生活、商务往来方面无疑也有很多共同点。从世界范围来看，两国都有着引以为傲的独特文化。中国在过去、现在乃至将来会在亚洲发挥中心指导作用。在历史的长河中，日本向中国学到了很多。在人文生活、语言交流等方面都深受中国的影响，这是不争的事实。

我在本书中提到的成功经验与其说是全球性大企业的成功经验，倒不如说是从古至今放之四海而皆准的。有日本读者评价说，本书中所提到的工作习惯，是日本企业长久以来就很重视的关键性问题。于是，我想，在中国的商务交往中，不也是一样吗？所以，如果中国商务人士能够读一读这本书，并且能指正一二，我将不胜欢喜。

我希望读者能将本书的内容举一反三地应用到工作当中。因为理解成功经验和将成功经验加以实践有很大的不同。我想让大家通过这本书回忆一下，你所了解的成功经验有多少被应用到了日常工作当中。最好大家能总结出一套最适合自己的成功经验。对于读者而言，这才是真正有意义的。总而言之，最重要的就是“读书，举一反三，加以实践”。

序言2
世界顶级公司教会我的东西



你如何看待高盛、麦肯锡和哈佛商学院这三家机构？

大多数媒体都认为，高盛集团是世界最具实力的投资银行，麦肯锡咨询公司是世界最顶尖的顾问平台，而哈佛商学院则是世界最好的商学院。当然，很多人都认为，它们是各自领域中的NO.1（第一）。

不了解它们的人认为，高盛集团是利益至上的金融机构，麦肯锡咨询公司是依靠纸上谈兵赚取高额费用的光说不练的顾问平台，哈佛商学院则是培养具有超强精英意识却俗不可耐的管理者的研究院。

而了解它们的人则认为，高盛集团是拥有少数精英并具有高收益体制的投资银行，麦肯锡咨询公司是致力于解决各类难题且能出谋划策的公司，而哈佛商学院则是培养优秀领导者的高等教育机构。

在我看来，这些说法见仁见智。

撼动世界产业、金融和政治的“毕业生”

大学毕业后，我以应届生的身份进入了高盛集团，在那里，我学到了如何成为一名投资银行家。之后，我去哈佛商学院自费留学两年，取

得了MBA（工商管理硕士）学位。毕业后，我入职麦肯锡咨询公司，在那里，我懂得了如何成为一名经营顾问。现在，我经营着一家致力于全球事业研发和人才研发的公司。

事实上，高盛集团、麦肯锡咨询公司和哈佛商学院之间的联系十分紧密。哈佛商学院的学生在择业时，高盛集团和麦肯锡咨询公司往往是他们的首要选择，前者尤甚。

这两家企业以美国和欧洲为中心，网罗了产业界、金融界和政界的要人，他们相互影响，关系盘根错节。可以说，高盛集团、麦肯锡咨询公司和哈佛商学院所遵循的“常识和准则”，在不知不觉中就引导了世界产业界、金融界的发展。

在亚洲、中东、南美洲、非洲等地，许多家庭经济实力较强的孩子都在哈佛商学院学习，然后进入高盛集团、麦肯锡咨询公司，离职后再回到自己的国家。与此同时，他们也把这三家机构的影响力带至全球。

比如，乔治·沃克·布什担任美国总统期间，时任美国财务长官的亨利·保罗森自哈佛商学院毕业后，便在高盛集团兼任董事长及首席执行官（以下简称CEO），开始了他在高盛的职业生涯；现任沃达丰CEO、意大利实业家维托里奥·科劳，毕业于哈佛商学院，从麦肯锡离职后经营着世界上最大的电话通信公司；波音公司的CEO吉姆·麦克纳尼同样毕业于哈佛商学院，从麦肯锡离职后进入航空业，从事管理工作；非洲女性创业家、“Africa.com”的CEO特雷莎·克拉克毕业于哈佛商学院，她先在高盛集团担任总经理，后来才创立了“Africa.com”；纽约证券交易所原CEO约翰·赛恩也毕业于哈佛商学院，之后担任高盛集团的总经理兼COO（首席运营官），之后又从美林公司的CEO转行成为证券交易所的高管。

当然，也有一些知名人士从高盛集团转行到产业界或政界等，还有很多哈佛毕业生做过麦肯锡咨询公司的顾问，后来活跃于政界。

近年来，高盛集团和麦肯锡咨询公司已成为东京大学求职企业排行榜中最具人气的企业。

精英们所遵循的4个成功要素

本书通过回顾我在高盛集团、麦肯锡咨询公司和哈佛商学院的经历，总结出这三家机构所推崇的思考方式、价值观和工作方法。

之所以要写这本书，是因为在全球化的背景下，我不知道某些世界顶级公司的员工、顶级商业学校的毕业生是否具备某些“常识”、“价值观”和“准则”。

后来，由于一次难得的机缘，我获得了这次出版的机会。在与编辑反复的讨论中，对方建议我将自己在高盛、麦肯锡和哈佛商学院学到的东西加以整理，那样会更有价值。因此，我决定回顾自己的职业生涯。

在这一过程中，我发现我在高盛和麦肯锡的上司和同事，以及哈佛商学院的同班同学身上具有非常明显的共同点。而且这些共同点与能力和经验无关，只要留心掌握一些方法即可。一言以蔽之，就是去实践这些成功经验。

这一精髓不仅为欧美企业所特有，其实日本商业人士早已将其作为非常重要的常识了。也就是说，世界各国都遵循着同样的准则。

通过探究世界精英们反复累积的成功要素，我们发现，以成为世界型人才为目标的商业人士，首先应该掌握的技巧和思考方式实际上就在眼前。

高盛、麦肯锡和哈佛商学院所推崇的成功要素大致可以整理为以下4点：

1. 重视人脉投资。

2. 不断充实自己的内在与外在。

3. 保证每天定量完成任务。

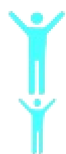
4. 以宏观的眼光看问题。

在本书中，我将这4点细分为48个习惯，尽量穿插读者熟悉的小故事来传达其要义，以便读者理解其精髓。

希望本书能为今后走向社会的学生、进入公司1~3年的商业人士、以提高能力为目标的25~30岁的商业人士，以及承担年轻员工教育工作的管理层人员起到一定的指导作用。

现在，就让我们一起来看看这48个工作习惯吧！

第一章
如何投资人脉



珍惜超越利害关系的人脉

当你展望未来时，你不可能将这些片段串联起来；当你蓦然回首时，你才能回忆起自己所走过的路，进而发现你之所以是你，就是由这些点点滴滴造就的。因此，你要相信某些东西——直觉、命运、人生、缘分……

这段话出自苹果公司创始人之一——史蒂夫·乔布斯在斯坦福大学毕业典礼上的经典演讲。他在这次演讲中讲述了三个故事，其中第一个故事就是：“把生命中的点点滴滴串联起来”。

乔布斯中途退学后，一直寄宿在朋友家，不久，他选修了大学内开设的非专业课程。他喜爱艺术字，而那次的学习经历则成为他发明麦金塔电脑的灵感来源之一。

当然，当时的乔布斯完全没有想到学习艺术字会对自己的未来产生多大的影响，他只是凭自己的直觉和兴趣去学习。而后来，当他再回忆起这件事时才发现，学习艺术字的经验与后来的创业经验存在着密不可分的联系。

我认为,人际关系也可以表示为“connecting the dot”（把点点滴滴串联起来）。

你会在无意中结交朋友，却不能预见你们的关系在将来会如何发展，就如同乔布斯在学习艺术字时一样，他并没有意识到这会对自己的将来产生什么影响。

你要相信直觉、命运、人生、缘分等。

对超越利害关系的人脉保持信赖，人际关系就会得到发展。当你将来回顾这一切时，这些点点滴滴就会串联起来。因此，随时随地注意拓展人际关系显得尤为重要。

实际上，在39年的人生中，我得到过无数人的帮助。当然，我与朋友之间的关系也正是“connecting the dot”的写照。

我从麦肯锡辞职并创业之后，与我合作的就是大学时代的朋友。但是，在大学时代，我从未想过我们会一起创业。

大学时期，我们一起学习、一起玩闹，度过了许多美好的时光，后来还成为同甘共苦的创业同事。而且在此之后，我与学生时代的其他朋友，以及社会上的朋友一起共事。

其实，朋友关系就是这样：在刚刚结交某人时，你完全想象不到你们以后的关系会怎样发展，纵然你绞尽脑汁地思考，也不会得到准确的答案。这时，你只能相信自己的直觉、兴趣和命运。

而且，心怀感恩在人际交往中是最重要的因素之一。这种情感不仅要存于自己的内心，同时还要尽可能地传达给对方。虽然你可能看不到将这种感情传达给对方后会产生什么样的效果，但是实际上，你所期待的效果在不经意间已经显现了。

在人脉上投资珍贵的时间与金钱

当被问及对读MBA价值的看法时，我是这样回答的：

1. 收获友谊

2. 开阔视野

3. 获得一定的自信

在哈佛商学院（以下简称HBS）就读时，班里的同学都是将自己的事业搁置一旁、花费两年时间以及高额学费来深造的同龄人。身处这种环境，与大家一起切磋、研究，通过彼此交谈而得来的人脉是一笔宝贵的财富。

在这里，我们要接受HBS所特有的案例研究教育，与包括占全体学生30%的外国留学生在内的各种各样的学生交流，这些在很大程度上开阔了我的视野。同时，我们还要完成为期两年的紧张的学习计划，知晓经营领域的常识和思考方法，我们才能具备一名成功商业人士所应有的自信。

对于读MBA的价值，HBS的其他学生也持有同样的看法。而且，他们一致认为，友谊是最重要的。正因如此，HBS的学生毫不吝惜地在维系人脉上花费时间与精力。

在舞会上找到的创业人员

由于HBS经常举办舞会和酒会，因此它有了个十分贴切的别称："舞会大学"。这场"年度盛事"一般会选在远离校园的查尔斯河畔，或在新英格兰郊外借来的豪宅中举办。出席活动的男女学生身着华丽的晚礼服，出双入对。

每逢万圣节、感恩节和圣诞节等西方传统节日，HBS会举办全校师生舞会。而每周在校园周边的酒吧或是寝室举办的小型酒会更是数不胜数。总之，HBS是个能让你穿梭于各种活动而不觉腻烦的地方。

要想做到"逢请必去"，实在是太难了。每天10小时以上的自习时

间、紧张的课时安排，以及学习小组活动，几乎连吃饭的时间也被霸占了。特别是对留学生来说，他们需要花更多时间用另一种语言预习和复习功课，以至于每天都在发愁该怎样挤出时间。

HBS的学生之所以舍得花时间与其他学生进行交流，是因为他们非常重视在人脉上进行投资。

虽然手头的工作和学习很重要，但这却比不上与朋友或熟人一起分享悠闲时光来得重要，因为他们由此积攒的人脉也许在其后几年就会派上用场。因此，HBS的学生们总是乐于优先考虑人际交往上的投资。

Gilt Groupe是日本一家高人气会员制网站，近年来，其会员数量不断增长。它的创办人就是HBS的两位学生，他们是在HBS深造的过程中发现了这次创业机会。

毕业后，我获得了一个能与来自美国、印度、中国、东南亚、欧洲和中东等国家和地区的同学共事的机会，其中有些人是和我同席而坐、学习同样课程的朋友，还有一些则是和我共度闲暇时光的伙伴。

在校时，我并没有想过今后我们会在工作上合作。而事实上，这只是把这种朋友关系又延伸到了工作上。现在回想起来，发现，人脉真的很重要。

能记住每一个学生名字的哈佛教授

简·里夫金博士是HBS非常受欢迎的一位教授，负责MBA课程中的《企业战略论》。他的课一直很受欢迎，以至于学生需要抽签决定是否能上他的课，只有运气好的才能选修。

这位教授2013年访问了日本。此次日本之行由美国政府资助，目的

是调查日本市场和日本企业之间存在的关联性。其间，我有幸聆听了里夫金教授的演讲。演讲结束后，我向他打招呼。

没想到时隔7年，里夫金教授竟然还记得我的名字和我上学时的情形。

现在回想起来，7年前的我在教授的课上并不算一名十分出众的学生。虽然后来我使尽浑身解数学习，奋发图强，但是我觉得，这还不至于给教授留下如此深的印象，以至于7年后他还能记得我的名字。

然而，一位每年要面对几千名毕业生的人气教授，居然能记得一个日本学生的名字，这是多么令人尊敬啊！

发展人际关系从记住对方的名字开始

事实上，在HBS，教授要想记住每个学生的名字、面孔，以及经历，是需要花费大量时间和精力的。

通常，一个班级有90人，这些学生在阶梯教室上课，教授可以根据摆在每个人课桌上的姓名卡片点名。那些记忆力超强的教授，甚至能够直呼学生的大名而不看卡片。

为此，他们在背后付出了莫大的努力，总结出了一些用来记住别人的小技巧。

他们先粗略扫一眼想要叫的学生的姓名卡片，然后将它与自己印象中的名字相对照，再无意地望向其他学生。几秒之后，不去看这个学生的姓名卡，而是看着他的脸，自信满满地叫出这个学生的名字，此时，这名学生在教授心中的印象也就更加清晰了。

教授们为什么要如此努力地记住学生的名字？因为他们有一种根深蒂固的观念，即不管他们之间是否存在师生关系，记住对方的姓名是拓

展人际关系的根本。

事实上，不管对方是熟识的朋友还是仅有一面之缘的人，如果他能亲切地叫出自己的名字，那么，你一定会对对方产生好感。

这时，你的头脑中会浮现各种想法，如“对方肯定对自己感兴趣”、“对方肯定对自己有好感”、“或许自己对对方也有印象深刻之处”等。而且，如果对方记住了自己的名字，那么自己也会想记住对方的名字。

结果，彼此都记住了对方的名字。如果想给对方留下深刻的印象，那么自己要先留意对方，这一点是非常重要的。

不仅是HBS的教授，成功的商业人士也很擅长记住别人的名字。

而且，这些人大都创造出了令世人瞩目的丰功伟绩。我被一位备受尊敬的教授记住了名字，这大大超出了我的预料。从此以后，我对他的评价更高了。

记住他人的名字会让你的人脉变得更广，在这种动机的驱使下关心他人，虽然心里会有些许不安，却会缩小人与人之间的距离，这对于双方来说是双赢的。

而且，能够瞬间记住对方名字的人，会让对方觉得很聪慧，给人留下记忆力强和知性的印象。

我认为，人类的大脑没有太大的差别，只是考虑事情的优先顺序不同而已。与人交往时，我们应该将记住他人的名字放在第一位。

下面我介绍三个快速记住他人姓名的窍门。

1.自我介绍时说出对方的名字

在进行自我介绍时说出对方的名字，这样可以通过自己的嘴巴和耳朵对对方的姓名进行再次确认，加深印象。

2.在提问时说出对方的名字

在自我介绍结束后，即刻说出对方的名字，向对方提出问题。例如：“×××，您的老家在哪儿啊？”

3.告别时说出对方的名字

对话结束时，必须说出对方的名字：“×××，今天非常感谢，期待下次再见。”

在初次见面时，至少有三次机会可以称呼对方名字，所以，你很容易记住对方的名字。即使叫错了，最初的三次也可以原谅。所以，对于初次见面的人，叫对方的名字三次是拓展人脉的关键。

对交谈抱有诚意，并真挚地提问

人与人之间的距离，是通过彼此的相互了解拉近的。初次见面时应记住对方的名字，接下来就该努力相互了解了。而且你应该采取主动，要首先对对方产生兴趣。

HBS是一个大家庭，每学年招收900名学生。他们会被分成10个班，学生们要在一起学完第一学年的必修课。就这样，每个班的90名学生之间的距离就缩小了，这种划分方式是HBS让学生拓展人脉的开始。

这样做，一方面可以让这些学生在这两年间保持与班级以外的同年级学生接触，另一方面，学生们还能在食堂碰面、参加自发的学习小组，同时他们还可以与其他系的各种课外活动小组一起活动。此外，他

们还会经常与室友举办宿舍舞会。

因此，在HBS，你会有许多与初次见面的人打招呼、自我介绍、结交认识的机会。在学期之初，每位学生有时一天会做几十次自我介绍。与同学不断见面、继续发展相互之间的关系需要付出相当大的努力。做完了自我介绍、记住了对方的姓名之后，又该做什么了呢？

千篇一律却能加深关系的提问

只有对对方抱有兴趣，才能促进对话、加深人际关系。而询问对方一些关于籍贯、个人经历的话题是非常有效的沟通方法，因为HBS的很多学生都来自不同的国家或城市。

“Where are you from？”（你来自哪儿？）

这样的问题是最普遍同时也是最有力度的。

对交谈抱有诚意，并真挚地提问

然后再问：那座城市是个什么样的地方？那里都有什么美食？如果去那座城市旅行，哪里值得一看？当然，你还可以对对方的工作提问得更详细一些：你是怎样掌握这些本领的？工作中的什么环节会让你觉得非常开心？

人们对那些关心自己的人会自然而然地产生好感

当对方对自己表示关心，一直热心地询问自己时，无意中你就会发现一直是对方在向自己提问。可能在最初的时候，你会非常抵触向对方说自己的事情，但是，如果对方对自己感兴趣，而他并不介意你向他提问，那么你就可以抱着真挚的态度向对方提问，而对方便会向你敞开心扉，这样你也就不会再有抵触情绪了。

要加深彼此之间的关系，自己首先应该真心关心对方

你不应只关心对方吃喝玩乐方面的兴趣，而应当带着探究心和好奇心提问，更关注从这次碰面中自己能学到什么新东西。

如果对方关心自己，并且想要了解自己，那么接下来，自己也会想向对方提出问题。

这样，双方就会发现彼此的共同之处，并商讨下次的约会。对于彼此的不同之处，双方可以取长补短。如果你认为与对方交往能对自己有所帮助的话，那么双方的距离自然就会拉近。

要清晰地记住与对方相处的时间

我们为什么与学生时代的朋友那么亲密呢？

我们为什么与老朋友之间会感觉距离很近呢？

答案很简单。因为双方超越了利害关系，而且一起度过了很长时间。

如果是这样的话，那么我们与同事之间的交往也是同样的道理。要想拉近与对方之间的距离，只要与对方相处、共享闲暇时光就可以了。而且，交往时最重要的是敢于突破目前的关系，试着选择不同的场所和时间。

在HBS校园内，有些同年级的学生虽然没有一起上过课，一起参加课外活动的机会也很少，但是毕业后，他们的关系却变得非常好。例如，在他们访日期间，我们便感觉到我与他们的距离拉近了很多。

在上学期间，我和妻子去巴西旅行了一趟。那时，有些同学陪我们在里约热内卢和附近的海滩游览了一番，有位同学甚至还把我们安顿在了他的高层公寓里。

后来，当我们毕业时，他们来日本，我和妻子便把他们介绍给了父母和其他家里人，我们一起度过了一段愉快的时光。久而久之，我们之间就建立起了深厚的友谊，即使他们生活在地球的另一端，我们之间的友谊丝毫未受距离的影响，依旧如初。

相处时注意变换场合

在与人相处时，应注意经常改变相见的场所和环境。如果这次是在午餐时间遇见了，那么下次就可以一起共进晚餐。如果这次在酒会上遇见了，那么下次可以一起吃午餐或在悠闲的下午喝杯咖啡。

如果这次你们在工作中遇见，那么下次可以约好去其他地方。这次交换名片时穿着衬衫西服，下次见面时则可以穿便装。或者上次见面时是一大群人，那么下次可以两个人单独见面。这样，你就可以把对方介绍给自己的家人或朋友了。

尽可能地在不同场合或环境下相处，是一种很有效的交往方式

在不同环境下相处之所以很重要，是因为人们会将有关相处的时间和空间的记忆累积成愉快的回忆，进而拉近双方的距离。

我在麦肯锡咨询公司工作时，上司经常在自己家里举办派对，以此来招待一些项目成员。我也带着妻子到他家中参加过几次派对。

以亲朋好友的姿态碰面，与平时在办公室以同事身份相处大为不同。平时严肃认真的同事变成了流露出好爸爸形象的上司、在可爱女孩

面前大献殷勤的同事，以及拥有温柔丈夫的学妹等。

参加过这样的派对之后，同事们在做项目时的团结意识明显提高了。多年以后，当各奔前程的他们有机会再见面时，定会像志同道合的战友一样亲密。

另外，步入社会之后，我也与许多同事一起度过了美好的时光,共同留下了愉快的回忆，我们之间就像从学生时代开始就已经交往了的老朋友一样亲密。

我们双方的家人经常一起去烧烤、郊游、品尝美食。这些回忆都拉近了我们之间的距离。

经常在同样的场所、同样的时间与同样的人相见，并不会有什么新的发现。而且，即使双方一起度过了一段难忘的时光，也不会有更进一步的愉快体验。所以，当你步入社会之后，如果想拉近与对方的距离，你就应该毫不犹豫地换个新的环境相处。

不刻意逃避与公司前辈或上司喝酒的场合

对于该不该积极地与公司的同事、前辈、上司喝酒这一问题，人们众说纷纭。而我认为，酒会上的交流是非常重要的。因为这是你与前辈和上司一起共度愉快时光的宝贵机会。

前辈和上司是帮助自己拓宽视野的绝好指导者，所以你应该积极地追随他们，接受他们的建议。如果看待问题的视野拓宽了，那么你就会在今后的工作和生活中更快地成长。

对于前辈和领导来说，他们很愿意和晚辈或下属交流。在与其交流过程中，他们可以将工作经验随时分享给下属，还会根据自己的经验，

对下属提出有价值的建议。

那么，这种友好关系应该怎样建立呢？首先，你应该敬慕自己的前辈或上司，这样他们也会加倍关照你。

我在进入高盛集团的前三年时间里，每天都忙于工作，与同时进入公司的同事共处的时间非常少。在最初的半年里，我还为此感到些许不自在。特别是我所在的部门与我同时进入公司的同事寥寥无几，所以我几乎都是与那些年纪比我大很多而且经验丰富的前辈和上司相处。但这种处境却成为我想赶上并超过那些前辈和同事的原动力。

为什么上司就这么能干呢？我心中一直存着这个疑问。我和他们在一起时，养成了观察他们的习惯。通常，我会有意地拓宽自己的视野，与他们建立友好的关系，这样他们就会给我一些建设性的建议。在与上司或前辈的积极交往中，我受益匪浅。

无论是在高盛还是在麦肯锡，在与客户洽谈之后，我们的项目团队经常会一起去吃饭，偶尔也会喝喝酒。不管是在饭桌上还是在酒桌上，我们都会谈及一些平时不会聊到的话题。这种场合也是汲取宝贵经验的机会。

我的上司曾经说过一句令我终生难忘的话。那是在我入职高盛集团第一年的冬天，我们刚刚与客户开完会，返回公司时顺便去吃了饭。我们喝着酒，上司突然对我说了一句充满正能量的话："户塚，在这个项目中你做得很好。"

我完全没有想到，平时在办公室里显得非常强硬的上司竟然会这样称赞我。

听到他这句鼓励的话，我顿时信心倍增。在工作中，我觉得充满了乐趣。对于大学刚毕业没多久的我来说，这是一段初尝社会的残酷、完

全失去自信的时期。然而，上司的这一句话却给予了作为社会人的我巨大的信心和力量。

现在回想起来，其实当时的我并没有那么出色。在我看来，或许是上司看到了我工作时缺乏自信的样子，想给我更多的机会，所以才说出那样关照我的话。

与此同时，我也发现上司给予我鼓励的场合，是在办公室以外的地方。

事实上，在办公室，我们能与人交谈的时间很少。大家每天几乎都是面对着电脑、整理资料、打电话，彼此间即使偶尔交谈几句，也只是关于实际业务的。因此，在办公室以外的地方进行交流才显得非常宝贵。

在办公室以外的地方，同事们可以共享一段悠闲时光，由此可以增强相互间的信任，也可以说一些在办公室没办法讲出口的话。甚至有时候，大家也可以借助酒精的力量聊一些更敏感、更私密的话题。在办公场合，公然与上司谈论工作中的经验可能会被人说闲话，但如果是在酒会上，谈论这样的话题就显得司空见惯了。

反过来说，上司也可以给予下属一些真诚的建议。而且，在办公室以外的场合，上司能够表现出自己的本色，这就进一步加深了上司与下属之间的了解。

在高盛和麦肯锡，参加酒会是与同事、前辈和上司交流的非常重要的机会。对我来说，由此而得到的宝贵建议是一笔财富。

不管多忙，每周都要跟与工作无关的人见一次面

每周都与公司以外的熟人和朋友见一次面，和他们交换信息，这是有效拓宽视野和拓展人脉的方法。

而且，要拓展自己的人脉，就应该积极地与各种人进行交流，如与自己兴趣爱好不同的人、成长在不同环境下的人、在其他行业工作的人、因与自己的年龄和人生经历不同而产生不同价值观的人等。

由此，你可能会有意想不到的发现或找到新的人生目标，而且你们之间也可能会培养出想象不到的交情。你会发现，原来自己周围还有这样一群人。这些发现会给你的职业生涯带来更多的成长机会。

我在HBS留学时最有价值的经历就是能遇见我的同学——他们有着多样的人生经历，并由这些经历产生了不同的价值观和思考方式。此外，HBS还是一个广阔的交流平台，在这里，我可以畅所欲言，自由自在地与其他人交换想法。最终，这段经历使我在世界上的许多国家都建立了人脉关系。

在留学期间，我会定期与同学们一起吃饭。虽然与朋友或同学一起进餐非常快乐，但是每天我们都要忙于预习和复习，如果不能合理安排时间，这种习惯也很难坚持下来。在我留学的第一年，我每天都要为教授的课题而忙碌，根本没有闲暇与同学进行交流。在这种情况下，我重新考虑了自己的交际方式，在留学的第二年，我就开始花更多心思和时间与同学进行更多的交流了。

让公司之外的人脉发挥作用的三种方法

麦肯锡的很多顾问都十分注重在繁忙的工作中抽时间与公司以外的人交流，因为从各种行业获取知识和信息对他们来说是十分必要的。

而且，通过与公司之外的人士交流而获得的信息和想法，对以后脱离顾问行业、设定下一个职业目标也大有裨益。事实上，我在独立创业

之前，也通过朋友和熟人的介绍认识了各行业的人士，并从他们身上获得了许多有价值的信息和建议。

让公司之外的人脉发挥作用，有三种方法。

1.一周之内最少安排一次碰面的机会

无论工作多忙，我都会定期腾出时间与公司之外的人见面。而有些人一旦被俗务缠身，就会忙于应付眼前的事务。等回过头来一想，才猛然发现自己已经封闭好几个月了，视野也变得狭窄了。

如果你感到很久没有结识工作以外的人、新人名片很久没有增加，那么这就是一个危险的信号了。假如你规定自己一周与公司之外的人碰面一次，那么一个月之内，你就会至少获得4~5张名片。

2.与值得信赖的朋友或熟人介绍的人见面

被称为交流会的各种活动或聚会数不胜数。没参加过这种活动的人，先去参加几场交流会试试吧。不管这种活动对你是否有益，只要你多去参加几次，就一定会有收获。如果是值得信赖的朋友或熟人介绍的交流会，你就更可能在这种场合建立人脉。

3.如果对对方有好感，那么就约定近期再见

一周结识一个人，缘分就可能会突然降临。如果你初次见到对方就对他产生了好感，那么就应该约定在下周或近期再见面。如果对方是朋友介绍的，而且你又对对方感兴趣的话，就应该毫不犹豫地与对方见面。

只要你尝试与公司以外的人见面，你就会发现，这样的交往方式十分可行。但是，当我们每天过于忙碌时，很容易就会减少见面的机会。

所以，你一定要安排好自己的时间，借助值得信赖的人，追随自己的直觉，结识有意思的人，他们可能对你的一生产生意想不到的作用。

章节 小结

☆只要你对超越利害关系的人脉抱有信赖，人际关系就会得到发展。

☆HBS的学生非常注重花费时间和精力去维系人脉。

☆在做自我介绍时，说出对方的名字，然后再通过不断地重复加以确认。

☆对于初次见面的人，要带着诚意和兴趣真挚地问一句：“你来自哪里？”

☆只有发自内心地敬佩上司和前辈，才能从他们身上获得有价值的建议。

☆如果对方是与工作毫不相干的人，那么一旦你对他有好感，就马上约定近期再见面。

国际商务小课堂：

与外国人问候时应注意“握手的质量”

一个身材高大的白人男性面对着很多等待与他交换名片的商业人士。他微笑着反复地说“Nice to meet you”（很高兴见到你），然后用宽大的左手笨拙地接过递来的名片。

然而有那么一瞬间，他们脸上流露出困惑的表情，被我无意中捕捉到了。

他是一位才华横溢的投资银行家。我大学毕业进入高盛集团后，起

初负责的是一个国际收购案，当时，他是顾问负责人。但是很遗憾，这个案子历时三个月，由于买卖双方没有达成共识，最终只能以失败收场。

在那个收购案中，我们的顾客是一家日本的国际化的优秀企业。之前的那一幕就发生在顾客方和担任顾问的美国投资银行的合同项目团队之间的专案启动会议上，地点是在离东京车站很近的、坐落在商业街中心的总公司会议室。

不管是在商业场合还是在私人场合，第一印象都极为重要。所谓“第一印象”，顾名思义，是指初次见面的瞬间对对方产生的印象。那么，在与外国人碰面的商业场合，采取什么样的方式才能有效地给对方留下一个好印象呢？

日本商业人士在初次见面时，首先会相互交换名片，礼貌地行礼，然后才会坐下并将名片按座位的次序摆放在桌子上。这时，气氛会很严肃。当话题渐渐展开之后，气氛才慢慢地缓和。这时，人们开始相互交谈，喝几口茶，聊一些业务上的事。交换名片时，人们会谦虚地低头，向对方行礼，然后用双手将名片礼貌地递给对方。递名片时要遵循由近及远的顺序，切忌单手接过对方的名片。

美国商业人士在初次见面时会表现得十分友好。他们希望自己表现得像个可靠而又能力出众的合作伙伴，在他们看来，这一点非常重要。双方交换名片的主要目的是为了日后有彼此的联系方式，其自身并没有仪式性的含义。所以在向外国商业人士致以问候时，不要妄想通过交换名片就能马上获得好处。

那么，要给对方留下好印象的秘诀是什么呢？那就是“握手的质量”。

直视对方的眼睛，微笑着伸出手，坚定地与对方握手两分钟。同时，用洪亮的声音说出自己的名字，确认对方是否听清楚，如果对方听得不太清楚，可以补充拼写。

如果是我的话，我会慢慢地说：“Hi, I am Taka, T-A-K-A-Taka.”这时，你要注意一点，那就是必须将对方的名字一字不差地记在心里，并说出对方的名字加以确认。

在这里，我之所以强调“握手的质量”，是因为美国人之间所谓的握手与日本人之间爽快的握手大为不同。美国人握手的力度很强且很坚定，软弱无力的握手肯定不会给对方留下好印象。对于女性来说，握手时，温柔中还要夹杂着力度，紧紧地握两分钟是最理想的。

美国人是在握完手并相互进行自我介绍之后才交换名片的，这时，你要单手爽快地将名片递给对方，不必在意名片的朝向或是双手还是单手，而且也没必要弯腰行礼。

如果按照日本人的方式，低下头、谦虚地拿出名片并双手递给美国人，可能会使对方误解。如果打招呼时不注视对方的眼睛，那么很可能给对方留下一种不自信的印象。而自我介绍时不握手，不仅会显得很冷淡，还很可能于无形中在双方之间设置沟通障碍。

如果过于在意巧妙地交换名片这种形式，结果可能是，你的手里只会留下写着公司名称和头衔的名片，而你对这个人本身毫无印象。等你坐下之后再努力将名片与每个人对号入座，会让外国人觉得非常滑稽。

如果双方以一次得体的握手作为开端，谈话就会自然而然地展开，并在友好融洽的氛围中顺利地转入正题。这样，即使以后你出席一些宾客云集的会议，对方也会把你当作值得交流的对象，看着你的眼睛说话。

第二章
磨炼内在与外在



出电梯时要礼让他人

内心从容不迫了，才会产生从容不迫的行为。

行为从容不迫了，内心就更会变得从容不迫。

这就像积极的想法会产生好的结果，而好的结果又会促进积极想法的产生。要改变行为，就需要先改变心境和想法。在讨论先有鸡还是先有蛋这个话题时，首先应该确定你知道什么。只有这样，才会使讨论进入良性循环的状态。

为了让自己一直保持从容不迫的心态，我在平时非常注意自己的言谈举止，总是尽量做到礼让他人。简单地说，就如打开门走进一座大楼，或是通过一条狭窄的道路时，尽可能地让他人先走。

这样，对方肯定会了解自己的心意，对自己表示感谢，而且下次对方在同样情况下也会给自己让路。如此一来，为他人着想的心境就会得到传播，人际关系就会进入良性循环。

哈佛商学院“礼让他人”的精神

我在高盛集团工作时，有件小事令我终生难忘。

那时，我正参加在纽约举办的培训课程。来自世界各地的同时进入公司的新人汇聚一堂，准备接受为期一个月的培训。那天晚上，参加完公司举办的联谊派对之后，我和同去的新人回到了宾馆。因为大家在派对上已经站了很久，所以都稍微有点累了，各自带着醉意进了电梯。

我和一位新人的房间在不同的楼层，我们无意识地按下了对方楼层的按钮——我按了他的房间所在的7层的按钮，他帮我按下了我所在的13层的按钮。相互为对方考虑的这种无意识的行为让我感到非常高兴，我又重新在现实生活中感受到了相互礼让的乐趣。

哈佛商学院的学生都非常懂得礼让。而且他们礼让他人时态度非常自然，让人感到很舒服。

这种礼让行为随处可见，不管是在自助食堂拿面包、盛汤，还是来往于不同的教室上课，或是在商店结账排队，抑或是在错过停车场的电梯。不仅是女士优先时男性对女性谦让，而且这种谦让行为在所有人之间都十分普遍。

哈佛商学院的学生之所以将礼让的精神贯彻得很彻底，是因为他们从小就被灌输了这种精神。我觉得，正是因为美国社会的竞争异常激烈，所以才更需要一定的行为准则，对人们加以约束。

在美国这种民族、种族、出生地、母语等日渐多样化的社会中，人们已经失去了同一民族内部长久以来达成的共识。因此，通俗易懂的社会准则应运而生。

日本人最先将礼让精神视为准则，实际上，这种精神在美国的精英社会也非常普及。

但是，在礼让时有一点需要注意。礼让对于男性和女性而言是无差别的行为美德。如果男性和女性之间想相互礼让，应该怎么办呢？不言而喻，男性当然应该谦让女性了，而女性也要大大方方地接受这种谦让行为。

别把“对不起”挂在嘴边，要多说“谢谢”

对他人真诚地说“谢谢”的人，通常会被他人认为是很优秀的人。因为一个人如果能自然地表现出感激之情，那么他在其他场合肯定也会平等地对待他人，并大大方方地接受他人的好意。

或许正因如此，能真诚表达感谢的人，会让你感觉到他身上潜藏着的自信。而那些只会道歉的人，会让你的心情阴郁起来，给人一种卑微且毫不自信的印象。

“すみません”（不好意思）的实质内涵

说“不好意思”虽然很方便，但是我尽量不去用这个词。

之所以说这个词用起来很方便，是因为它既包含了“谢谢”的感激之意，又包含了“抱歉”的歉意，而这种拥有双重含义的微妙之差就是“不好意思”的便利之处。

然而，它的不便之处在于，它既不能充分地表达感激之情，也不能充分地表达歉意。

所以，每当我要说“不好意思”时，我都会稍微停顿一下。这时，如果我要表达感谢，便会选择说“谢谢”；如果我要表达歉意，则会礼貌地向对方说声“对不起”。

“对不起”，用英语表达就是“I'm　Sorry”。在英语中，如果一个人只会轻率地表达歉意，会让人感觉很奇怪。因为每次道歉，都代表着否定自己之前的言行。

在人们看来，我们平时说的“不好意思”，80%~90%表达的是感激，而体现出的歉意还不到20%。

说话时出现**“thank you”**的概率应该占**90%**

哈佛商学院的学生经常把感激的话挂在嘴边，说“Thank you”、“Thanks”，有时也会礼貌地说“I appreciate it”。

而“Excuse me”、“I'm Sorry”这些词只在真正要表达歉意时使用。美国人很难说出道歉的话，但是哈佛商学院的学生在需要表达歉意时，会真诚地向他人道歉，这也是一种自信的表现。

虽然日本人说“谢谢”有时也会觉得难为情，但他们还是会自然地将感激之情用语言表达出来。

我自己也并不能做到总是说“谢谢”，但是我会在需要表达谢意时尽量说“Thank you”，而将“Excuse me”出现的概率控制在10%左右。大家不妨也尝试一下这种说话技巧。

培养思考无固定答案问题的习惯

在现实中，不一定所有的问题都有固定答案。实际上，大多数问题都没有固定答案。所以，自己设定课题、有逻辑性地思考、进而得出结论很重要。但实际上，这件事说起来很简单，实践起来却相当难。

之所以这么说，是因为在日本的考试制度下，通常所有的试题都会有固定的答案，教育部门会根据测试的结果来决定学生是否有升学资格。

作为商业人士，根据日常工作生活中出现的问题设定自己的课题，并努力地寻找课题答案的习惯十分重要。你可以在读报纸或读书时慢慢培养这一习惯。关于这一点的详细论述，我在之后的章节中还会提到。

我是在日本国内的应试体制下成长起来的。在读初中和高中时，我可以在特别的校园环境中进行自主性思考。但是大学考试考的是高效、

正确地解答问题的能力，所以自然而然地，为了寻求正确答案，我的思考方式也变得单一而功利了。

最初在HBS留学时，我对那些“无固定答案的问题”感到非常困惑。而HBS本来就是一所要求学生解决现实世界中出现的无固定答案的课题的教育机构，它培养的是学生自己设定课题、摸索出各种规律，并求得答案的能力。

不教学生追求“固定答案”的哈佛教授

在HBS，案例研究法是一种培养MBA的特殊方法，其目的在于“培养出能给世界带来改变的领导人”。所以，案例研究法作为一种有效的学习方法是最受重视的。

HBS的教授在所有的课程上都会举出一些企业、国家、自治区，以及其他组织、个人的实际情况作为案例进行讨论。而学生们则会事先预习案例教材，还要做好自己的分析、拥有自己的想法和结论，以便参与班级讨论。

教授不会向学生提供“固定的答案”。他自始至终都会像管弦乐队的指挥一样，推动讨论进行下去，引导学生充分发挥自己的主观能动性。

下面再说一些题外话。HBS的案例教材非常精良，主题涉及方方面面，包括某个实际存在的企业的商品战略、组织改革、市场计划、国家标准的发展战略等。这些都是经营者或决策者所需的基本信息。

在极富故事性的案例中，往往包含着许多可以为课题设定带来灵感的数据和背景。学生将这些案例融会贯通，然后自己设定课题、得出结论，从而落实行动计划。而他们所需要的信息就在这15~30页的英文教材中。

HBS的教授如果要写作一本案例研究教材，需要进行连续几年的调

查和讨论。如果为一本案例教材补充上内容分析和结论，再稍加修改的话，它就成了一本经济学著作，其中的每一个案例都值得玩味。

世界上有很多“无固定答案的问题”。作为一名商业人士，平常要养成从现实生活中提炼问题的习惯，努力得出自己的见解，从而为日后在工作中取得成绩打好基础。

麦肯锡咨询公司的读书术——读书后，要花三倍的时间思考

自从网络和智能手机诞生之后，搜集信息比以前轻松了许多。反过来说，信息之间本身并没有差别，而人们对信息的看法，从信息中了解的含义才是价值的源泉。

那么，怎样做才能构筑自己的见解和独到的想法呢？

首先，在阅读书籍和报纸时，思考的时间应该大于阅读的时间，这样才会产生一定的效果。麦肯锡咨询公司日本分公司的前任社长大前研一先生曾说过：“读完书之后，要花三倍的时间来思考。”如果你花了两个小时读完一本书，那么就应该用6个小时来思考这本书的内容，从而得到有益的启发。

许多人都在某种程度上无意识地实践着“阅读时思考”的阅读方式。每读完书的一章或一段，在翻书时就会停下来，在头脑里整理读过的内容，这就是“阅读时思考”。这种阅读方式的结果就是，读完一本书花了4个小时，而实际上头脑里什么都没有留下。如果能够无意识地实践我所说的“1∶3”的法则，那么读完一本书（输入）只需要花上一个小时。

所以，有意识地读书，效果会更好。如果仅限于搜集信息的话，快速阅读的能力就会发挥作用。但是，如果要锻炼解决“无固定答案的问

题”这种能力的话，那么最好有意识地去实践“读书之后，要花三倍的时间来思考”这一方法。

HBS的案例研究法实际上也是引导学生进行“阅读后思考”。这些案例研究的课题阅读量并不大，但其实质是培养正确的思考习惯。

在实践“1∶3”法则时，你首先要着眼于每一章的要旨并将其写出来。当你完成阅读后，整本书就被浓缩成了十几段概述。

其次，将每章的要旨按照其逻辑构成分列出来，然后摘出主要的信息，最后再总结出自己理解的含义。

读报的同时，要思考“大家的反应”

我在高盛集团工作时，学会的技能之一就是“市场感”。

简单地说，市场就是根据需求和供给来确定价格。买方和卖方根据对将来的预测确定买卖价格和买卖数量。

市场虽然瞬息万变，但不管是实物经济的市场还是金融市场，消费者和供给者都是根据对未来的预测来确定交易价格和交易数量的。

买方和卖方、消费者和供给者的预测发生变化，主要是信息的变动以及由此引发的心理变化造成的。人们对不断更新的信息非常敏感，这使得金融市场和实物市场也时时刻刻发生着变化。从这个意义上讲，如何有效地获取信息，是成为成功商业人士的关键所在。

那么，主要报纸上登载的信息到底有多重要呢？在当今这个信息泛滥的社会，搜集信息最容易的方法就是看报纸和电视新闻。反过来说，你对电视新闻和主要报纸登载的信息有所了解是理所当然的事。如果作

为商业人士的你不知道这些信息的话，那么这些信息对于你来说就是不利因素。

更重要的是，在你知道这些信息之后，要看清人们对这些信息有什么反应。只有对人们的动态有自己的见解，你才能灵活运用这些信息，对其进行差异化分析。认真地听新闻、读报纸，将新信息作为资料，是构建自己的新的思考方式的源泉。

我在读报纸时会注意以下三点。

1.读完后思考人们对这则消息的反应

你为什么一定要知道这些信息呢？因为通过这些信息，你可以预测市场的动态。

例如，“苹果公司延期发售下一代iPhone”的消息发布之后，苹果公司的竞争企业会有什么反应呢？作为向苹果公司提供零件的供应商，那些日本企业的业绩会受到什么影响呢？行情会恶化到什么程度呢？这会对自己的工作或中期职业生涯产生什么样的冲击呢？

每天思考每条新闻给人们带来的影响，努力探寻自己的答案，这样就渐渐形成了自己的看法。

2.读报纸上的新闻，注意各条新闻的登载方式

新闻，顾名思义，是指新的信息（群）。每家媒体都会按照它们自己的标准去判断每则新闻的重要性。最重要的新闻会占据报纸的整版，媒体就是按照这种优先性对新闻进行排版的。当然，不太重要的新闻占据的位置自然就不那么显眼。新闻的登载方式是非常重要的，因为这会影响到人们对新闻的反应。而读报则有助于你把握这种登载方式。

我选择阅读报纸还有一个理由，就是这样不仅会看到一些自己感兴

趣的东西，而且还能捕捉一些自己兴趣之外的，或是专业之外的新闻。

虽然从网络中可以很快找到自己想要看的信息，但是这种媒介却不能像报纸一样让人从整体上系统把握它的构成方式。而当你在纸质报纸上浏览自己专业领域的信息时，你还能不断搜集专业领域以外的信息，视野也就自然而然地扩大了。

3.至少一次读两份报纸

当然，新闻公司不同，它们登载新闻的方式也会有所不同。只看一份报纸，并不能预测人们的动态。

多比较几份报纸，思考为什么有些新闻在一些报纸上刊登了一整版，而有些新闻公司却将这则新闻刊登在了版面的一个角落。当你考虑清楚这一点，就能够知道新闻的背景了,从而使得自己的想法变得更独特、更坚定。

我平常在阅读日本国内报纸时都会买两份。一份作为主要的信息来源，务必在早上上班前阅读20分钟左右；另一份则粗略地阅读一番，主要是为了找出与那份作为主要信息来源的报纸存在的区别。

如果那张附属报纸上有我感兴趣的新闻，我会将它们放在一起，留着周末看。而且，我还会通过网上付费的方式阅读一份海外英文报纸，并且还会打开海外新闻网站，通过免费访问来仔细核实报纸上的新闻，以此对比海外主要英文报纸的标题与日本国内主要报纸上的标题之间存在的差别。关注世界主要新闻的登载方式之间的差别，在今后将会变得更重要。

比起新颖的想法，要更加重视坚定的意见

我之所以得出这一结论，理由有三点。你有没有觉得自己的结论经不起推敲呢？其实逻辑推理能力和得出结论的能力存在紧密的联系。

结论经不起推敲，是指自己想传达的想法和意见没有说服力。**要使自己持有的意见足够坚定，就需要具备支撑这一意见的逻辑推理能力。**实际上，具备了逻辑推理能力，结论本身也就顺理成章了。

逻辑展开能力并不是为了有效传达结论而练就的技能。说起逻辑思考，人们可能会在“金字塔结构”的影响下，将它与系统地整理信息、明确因果关系混淆。它不是为了便于读者理解而将结论有效地搭配起来，而是强化结论的过程。

制作图表是为了整理逻辑

麦肯锡咨询公司的顾问每天都会制作逻辑明晰的“图表”，当然，这并不是为企划案准备资料，而是为了整理出逻辑思路、推导出可信的结论。

坚定的意见不一定包含新颖的想法和新鲜的信息。**即使一个很普通的见解，如果有足够有力的论据来支持的话，它也是宝贵的。**

相反，即使一个见解新颖、独特，如果它的论据经不起推敲的话，那么它便会被认为是一个天马行空的想法或纯粹是胡说八道。所以在提出一个见解时，逻辑推理能力和得出结论的能力都非常重要。

逻辑思维并不应该只被理性的战略家所运用。为了提出有价值的意见、展示自己的存在意义，逻辑思维对于商业人士来说也是一项必不可少的技能。我会在之后的章节详细介绍锻炼逻辑思维能力的方法。

不要靠网络“作弊”，独立思考，然后找出答案

通常情况下，当你聚精会神地寻找问题的解决方法或在头脑风暴会议上与参会人员群策群力后，过了下午5点，你的肚子就会咕咕叫了。但是，如果你在电脑上搜索信息、查找文献，虽然你的身体很疲惫，但是到晚上7点，你才会觉得饿。

虽然我没有查明这一现象在医学上的根据，但是它确实和用脑程度有关。我们在思考事情和想办法时，大脑在不停地运转，而不间断的脑力劳动就会消耗更多的能量。

思考和查找大不相同。在面对某一课题时，很多人都习惯迅速咨询周围有相关经验的人或是在网上搜索信息，以此来借用先人的智慧。所以查找是一种有效的探究方式。

这种快速应变能力直接关系到人们的成绩和效率。而不依赖于先人智慧的独立思考能力也是非常重要的。不依赖他人的经验，从零思考也能让人们拥有新的想法。

思考堪比一日三餐

HBS一直使用案例来教学。在上课前，老师将案例发给每一位学生。学生要事先读懂案例研究教材，站在案例中人物的立场上定义课题、思考完解决方案后，才能去上课。案例分析课有一个规定，学生不能参考手里这15~30页案例研究教材以外的材料。

由于课堂上采用的案例都是企业现实中遇到的经营课题，所以学生轻易就能在网上搜索到答案。也就是说，学生在课前预习时上网搜集信息就相当于作弊，对于学生来说就不是学习。

在网络时代，信息检索方便快捷，只要在网上搜索关键词，就能立刻找到相似课题的解决方法。在这种情况下，我们就很难区分思考和查找了。久而久之，人们就会养成每当遇到问题，就立即去搜索答案的坏

习惯，而不再主动思考。当然，这样做如果能找到答案固然好，但如果没有相似的案例，就很难找到解决方案了。

而在麦肯锡咨询公司，思考已经成为一种解决问题的模式，深入新人的骨髓。毕业生在工作的第二年，就可以对现实课题从零开始思考，提出自己的见解了。因为思考对于他们来说就像一日三餐一样，俨然已经成为习惯，在他们的潜意识里扎下了根。

“空→雨→伞”的思考模式

麦肯锡咨询公司的顾问有两个像咒语一样的口头禅，即“So what？”和“Why so？”。

前者表示，在需要得出某种结论时，询问对方“那又怎么样？”。而在运用中，众所周知的是关于“空→雨→伞”的讨论。

1. “天上堆积了很多云”➞“So what？”
2. “可能会下雨”➞“So what？”
3. “出门要带雨伞”

如果你回答“带雨伞出门”，对方再问“So what？”，你可以回答“要带上一把大伞”。麦肯锡咨询公司的顾问将这一询问方式称为“‘So what？’问法”。

在面对某些课题时，我们也会用到“Why so？”。它的意思是：“为什么会那样呢？”这种询问方式可以由表及里地挖掘出问题的本质。

例如，如果课题是“销售额上不去”的话，你就可以用“Why so？”来反复提问，从而得出“因为顾客量没有增加”、“每位顾客的单笔消费额低”等答案。

思考是个需要投入大量时间的过程。即使是脑子非常灵活的人，相对于直接查找答案来说，他们在思考上也要花费更多的时间和精力，因为答案不是轻而易举就能得出来的。因此，过度用脑时，肚子就会觉得饿。大家也去试试通过脑力劳动来寻求答案吧。

离开办公室时，请拿着笔和纸

利用智能手机和平板电脑来辅助工作，工作效率会迅速得到提升。所以，你应该积极灵活地运用电子设备。对IT技术的熟悉程度直接关系到商业人士取得成果的大小。

虽然如此，其他工具的重要性也是不容忽视的。特别是不能忘记纸和笔在工作中发挥的重要作用。**有时，笔和纸可以处理电子设备所不能解决的问题。**

我在麦肯锡咨询公司工作时，面对难以解决的问题，我会将笔和纸放入口袋，去办公室附近的咖啡馆待30分钟左右。在那里，我喝着拿铁咖啡，放松一下大脑，并用笔在纸的背面写上解决问题的方法。

如果需要解决的问题很复杂，我会反复想“So what？”、“Why so？”。在需要设定富有新的视角和想法的假设时，我会慢慢地深呼吸，一边喝着拿铁咖啡，一边眺望着窗外，把自己所能想到的都写下来，创意就自然而然地形成了。这种方式让我在紧张的工作之余可以呼吸到外面的新鲜空气，心情也变好了，再回到办公室后，工作效率倍增。

带着工作中产生的疑问，去找前辈或上司讨论时，我也会事先列出那些疑问，并带好笔记本和笔。这样，在讨论时，我就可以马上将整理好的重点告诉对方，论点也会非常明确。而且这样做还会让前辈或上司

觉得，我是有备而来的。

其实，在头脑中就能形成逻辑清晰的想法并将其说出来的人并不多。麦肯锡咨询公司的顾问虽然擅长逻辑思考，但他们并不是一开始就能在头脑中理清所有问题并加以分析的。

这些顾问从刚进入公司开始就把某些问题罗列在纸上，总结好之后再发言。在这一过程中，他们的逻辑思考能力得到了提升。

人们通常认为，将这些问题列在纸上会非常浪费时间。但实际上，这样做却可以有效地整理好思路，产生新想法，而且工作效率也会有所提高。

用纸和笔整理想法这一过程，有以下三个要点。

1.先写出头脑中浮现的想法

不需要把字写得很工整，只要写出来就可以了，即使字迹潦草也没什么关系。与其用电脑打字，不如将想法用纸和笔轻松地写在草稿纸上。如果你不打算将文章或图表制作得很美观，就只需要写出头脑里浮现的想法即可。

2.不要介意逻辑构成、因果关系、优先顺序和语言表达方式

在头脑中形成逻辑关系并不是件容易的事，排列好优先顺序也不简单，而找出确切的表达方式同样非常花费时间。所以，我们首先要将构思写在纸上，然后做进一步整理。

3.不断审视整理

重申你已经写出的想法，将它改写成“金字塔结构”的模式，必要时用图表表示。在反复修改的过程中，你就会了解其中的逻辑，并发现确

切的表达方式了。

选择能装进口袋的纸和笔，这样携带起来会很方便。智能手机的大小与口袋差不多，相比之下，平板电脑和台式机就显得不太方便了。

但是，能联网的电子设备也存在弊端。它不但会使人过度依赖网络搜集信息，而且还会使人们在潜意识中注意那些与自己思考的事情关系不大的信息，或是打开其他的应用软件。当你回过神来就会发现，一天之中的大量时间都花在智能手机和平板电脑上了。

在不同的工作时间和场合，笔和纸都是便利的工具，所以请重新认识它们。

用“三个关键”锻炼瞬间思考的能力

“三个关键”是经营顾问们的口头禅。

这一说法有时听起来会让人觉得很奇怪。但是，反复思考这三个关键产生的原因之后，就能理解这一说法了。通过反复实践“总结出三个关键点”，人们的逻辑思考能力、时间管理能力和交流能力都能得到良好训练。

学生们在HBS的第一学年上的课通常是必修课。900名学生被分到10个班，每个班级的同学都要学习同样的科目。这90个学生在U型阶梯教室上课时，都要坐在指定的座位上。同学间非常了解彼此的发言和思考方式，并在这一年内进行充分交流、思考。

我有一个同学，他身高1.9米，有一双蓝眼睛。他是一个英国人，毕业于牛津大学，在麦肯锡咨询公司的伦敦办事处工作过，后来进入了HBS。每次他上课举手发言，回答教授的提问时，他都有这样一个习

惯。

“我认为……有三个关键点。”

每当听到他这句口头禅，同学们就会微微一笑。

他通常会把自己的想法整理成三个关键点。他的思维逻辑和交谈技巧都备受大家的推崇。毕业时，他获得了“成绩优等”的评价。

我将“三个关键点”的优势和这“三个关键点”整理如下：

1.将论点进行分解或者总结→逻辑推理能力

分解论点，会从更深层次上了解论点的内涵，也就是说，通过分解论点可以解决更具体的问题。而总结论点，则可以将意见归纳到一起。在讨论问题时，最好将课题分解或归纳成三个关键点。

2.区分优先性→时间管理能力

解决问题时，要按轻重缓急的程度将问题排序，以便充分利用有限的解决问题的时间。最好选定三个相对重要的关键点。

3.加强说服力→交流能力

支撑一个观点的论据或理由过多或过少，都会使说服效果减半。一个论据太少，五个论据又太多。所以选择三个支持结论的关键点最适宜。

我们应该在平时就养成“总结三个关键点”的习惯，从而提高自己的逻辑推理能力、时间管理能力和交流能力。

养好身体，打造一个不迟到、不缺席的强健体魄

日本首相因患感冒而取消与美国总统的会谈。

上市公司的社长因身体不适而缺席业绩说明会。

NHK（日本放送协会）早间新闻的播音员因患流感而请假。

常年主持搞笑节目的主持人因发烧而缺席节目的录制。

上述事例实属罕见。如果这些人缺席几次的话，恐怕等他们康复之后，职位也就不保了。虽然我们的身体状况每天都不一样，但是，对工作负责任的人应该养好自己的身体。

在HBS，不迟到、不缺席是学生上课必须遵循的一大原则。实际上，在我就读HBS的这两年里，同学迟到的例子屈指可数，基本上只有家里有丧事时才会缺席。而日本大学的情况就大为不同了。

HBS的学生基本上是自费、自愿来商业学院就读的。正因为如此，HBS的学生都非常认真，迟到或缺席会落下很多课程，所以他们会尽量调整时间，不错过每一节课。

不迟到、不缺席也是商界的一大原则。但是人们的身体状况每天都不一样，有时会懒惰，有时会热情，偶尔的感冒和睡眠不足也是正常的。所以，保养好身体，努力将其带来的负面影响降到最低，这一点至关重要。

作为商业人士，你应从以下几点着手来保养好身体。

1. 拥有充足的睡眠

2. 吃早餐

3. 不要忽视洗手和漱口4. 接种疫苗

5. 定期体检

6. 戴口罩

良好的睡眠是维持身体健康的基础。有些人会占用睡眠时间来努力工作或刻苦学习。短期的话，这样做会产生效果，但如果一个人长期持续睡眠不足的话，即使工作或学习再努力，也很难有效果。可以说，人在睡眠不足时，工作效率很低，对很多事情都会感觉到心有余而力不足。

所以，我们要保证每天的睡眠时间至少为6小时，其实，人理想的睡眠时间是每天7小时。我平时就注意每天至少睡6小时。

吃饭、洗手、接种疫苗和定期体检等都是为了身体健康。戴口罩虽然也是为了自己的健康，但也是为了不将病毒传染给他人。如果在感冒咳嗽时勉强出席会议，这对其他人来说也是一种很不负责的行为，所以我希望大家都能替周围人着想。

注意健身，让心灵返老还童

在钢筋水泥建成的三层建筑物内，设有室内跑道、篮球场、跑步机、举重训练室等，这就是HBS校园内现代化设备齐全的健身房。

不管是在考试期间还是在平时，那里总是聚集着学生、研究人员和教授。其中还有边在跑步机上擦着汗边阅读教科书、相关资料或是案例教材的学生。

在举重训练室，有些学生会在练习哑铃的间歇看书，每当看到这一幕，我都会苦笑着想："他们也太用功了吧！"

在美国，哈佛商学院的学生和研究人员被称为精英阶层，他们都有非常强烈的健康意识，非常喜欢在健身房锻炼。这些人中不仅有年轻

人，就连四五十岁，甚至60岁的老研究员也会定期运动。

从日本人的饮食习惯和体质来看，肥胖并没有成为社会问题。与美国相比，日本的社会贫富差距也很小，因此在日本人身上，并不会看到那种美国精英阶层特有的过度的健康意识。我个人认为，没必要那么积极地去健身房锻炼，但是关于运动，我一直没有怠慢过。因为我本来就是个喜欢运动、生活积极的人。

首先，健身可以保持体力。有了体力，人就能保持年轻的状态。从工作层面来看，健身的关键不仅是保持身体上的年轻，更能保持精神上的年轻。

随着年龄的增长，从精神层面来看，人会变得保守，而这时，其职业生涯恰恰也会进入瓶颈期。此时，**保持健康的身体，人才能积极面对风险，接受新的挑战。**

经常运动可以消除大脑疲劳，释放工作和生活带来的压力。而且，适度的运动还能治疗肩周炎等因久坐而产生的不适。另外，每周去健身房，还能让生活更有规律性。此时，**你就要注意运用下面三个技巧。**

1.确保时间

一有时间就去运动。坚持是一件非常困难的事。时间充足的人、为了节食而倾尽全力的人等，如果不懂得坚持，那么健身很难变成一种习惯。

我养成了在周六日上午必须去一次健身房的习惯，而且还向家人做出了承诺。因此，如果哪天我没有去健身房，女儿就会问我："这周不运动也可以吗？"向周围的人承诺，在无形中就会让你产生不能偷懒的压力。

2.在身体感到不适时运动

运动后，身体的某一部位必然会产生酸痛感。就像学生时代，即使不做剧烈运动，身体也会产生一定的疲惫和疼痛感。这种不适感其实也是下次运动的原动力。只要两三天，这种感觉就会消失。一旦完全从运动后的那种疲惫和酸痛中恢复，人就会变得松懈。

除了每周末运动一次外，平时我也会去健身房锻炼一下。当然，我不一定每周都有时间，但是在身体发出想运动的信号消失之前，就一定会去运动。

3.运动时不要太勉强

安排去健身房时要注意，不能太勉强自己，也不能超过自己身体能承受的范围。如果你只是偶尔来健身房，那么过量运动就会使你的身体吃不消。而且，一旦你想到接下来的一个小时都要气喘吁吁地跑步，你就会变得懒散，进而对健身敬而远之。

如何改变这种状况？首先，你应该定期去健身房，结合当天的身体状况和心情运动。如果身体状况比较好的话，也可以延长运动时间。

服装整洁比个性更重要

击球员约翰尼·戴蒙是美国职业棒球大联盟的一员，2005年，他从波士顿红袜队（Boston Red Socks）转会到纽约扬基队（New York Yankees）。而他加入扬基队的条件就是剪掉长发、剃掉邋遢的胡子。这件事在当时尽人皆知。

他在红袜队时，一直以狂野的形象示人，绰号“原始人”。长长的胡须就是他的标志。

队员贝贝·吕特也曾经在红袜队和扬基队待过，常年奋战于美联东

区。

红袜队这位竞争意识超强的击球手，为了成为优秀球队中的一员，刚一转到扬基队，就被迫剃掉了极具个性的胡子，这一切意味着什么呢？

虽说红袜队和扬基队都是棒球队，但不管怎么说，扬基队是美国职业棒球大联盟中首屈一指的球队，以辉煌战绩和实际业绩而令球员和球迷们感到自豪，是任何一名棒球选手都憧憬的职业棒球队。扬基队很在意队员们的装束，或许是因为球队自身实力非常强大，身着细条纹队服的扬基队队员们与其他球队的队员相比，看起来就十分特别。

简单地说，作为红袜队的一流队员，转到扬基队做超一流队员，这一转变对约翰尼·戴蒙来说才是最关键的，而极具个性的胡子就显得不那么重要了。

穿着不讲究个性的高盛集团和麦肯锡咨询公司

如果你去访问高盛集团和麦肯锡咨询公司驻海外办事处，你会惊奇地发现，这两家公司的员工着装很不讲究个性。大家都穿着白色或淡蓝色的衬衫，外加一套深色西服。为了装重要的资料，他们的包都是稍大的皮革制手提公文包，或是为经常出差的专业人士所喜爱的结实的尼龙包。

那么这些人重视的是什么呢？是一种干练感。从顾问和投资银行家工作的特殊性来看，他们的客户都是位高权重的管理者。有时，他们要给比自己大30岁的CEO提出建议。**这类顾客看重的不是外表的个性，而是顾问和投资银行家本身的工作方式和思想所具有的个性。**

此外，一流专家未必都穿着高级西装和衬衫。有些人的穿着虽然看起来质朴，但是衣服做工却非常精良，一看就是质地讲究的衣料制作的

高级西装；有些人非常追求舒适感，穿着定制的西装；还有些人不太拘泥于这些，只穿着价格适中、十分得体的西装。然而，他们却有一个共同的特征，那就是能给人一种干练感。

我曾经见过一个在高盛集团工作的美国资深合伙人，他穿的衬衫的领子都磨破了。但是，他的衣服一点也不脏，而且也不显寒酸。由此可见他对待事物的珍视程度。他戴的手表样式也很简单，显示出他非常重视物品的实用性。除了干练感这一共同特征以外，可以说他们对于服装和携带物品的要求各不相同。

两周护理一次鞋子

当看到出租车的门自动打开时，这名外国人一脸吃惊，他弯下高大的身躯上了车。世界上，应该只有日本的出租车是自动门。

他访问过几次日本，本应对东京的交通状况很熟悉，但这时的他却显得非常慌张，可能是他乘坐出租车时想起了自己的家乡纽约的手动车门。

我与这个来自纽约办事处的来访者和银行家同事们乘坐出租车去了位于东京市中心的客户企业。还好，我们提前5分钟顺利抵达客户企业的办事处入口，及时赶上了会议。

来访者的日程似乎每次都安排得非常满。这些海外优秀银行家对这一行业相当熟悉，一到日本，他们就安排了各种会议。为了与一个素有来往的客户企业的经营企划部门进行协商，我也安排了一场会议。

在出租车上，我简单浏览了一下开会时要用的资料，并与其他同事商议着会议事项。这时，我注意到了来访者的鞋子。他穿的是一双深棕色的皮鞋，鞋子显然被认真地擦过，发出了皮革的光泽。这是他来东京

出差的第三天了，按常理说，鞋子应该已经脏了。而且因为是短期出差，他应该没有带其他的鞋。难道是他自己擦过鞋？

仪表整洁从鞋开始

上面这个小故事就是我在高盛集团工作时的一次真实体验。对于这件事，你有什么感触呢？

仅从男装来说，近些年来，价格合理的西装和商务衬衫的品质越来越好了。以前，意大利的定制货和日本货之间存在着明显的差距，现在，两者之间的差距明显缩小了。

商业人士日常穿的廉价西装和衬衫的样式、做工都比之前好了很多。如果单就上半身来说，很难看出他们的穿着存在很大的差别。

这样一来，人们只能从商业人士下半身的穿着来判断其仪表了。就拿这位来访者来说，整洁的裤子和鞋就体现了他的与众不同之处。具体而言，包括以下两点：

1.裤子有没有熨出裤线

一个人几乎不可能有5条换洗的商务裤。对于单身男性来说，每天晚上或早上熨裤子也是一件很麻烦的事。因此，我推荐广大单身男性买一台压裤线机，晚上将裤子放在机器上，不到30分钟就能压好裤线了。我单身时，这种机器就帮了我很大的忙。

2.鞋跟有没有磨损

鞋跟要定期修理。如果鞋跟磨损了的话，鞋就走样了。每当我看见那些走在车站台阶前的商业人士磨损的鞋跟和走样的鞋子时，即便他们的西装再整洁，我也会觉得他们不修边幅。

我会在隔周周末对商务鞋进行一次护理，也会定期去修理鞋跟。

另外，我还有个小技巧：用鞋撑将鞋撑起，鞋就不容易走样，而且寿命一般会延长3倍。说些题外话，我喜欢商务鞋，每双都穿了将近10年。不穿时就将鞋撑放入鞋内，并对它们做定期的护理。

章节 小结

☆**要保持心胸宽广，平时就要注意礼让他人。**

☆**要花三倍于读书的时间来认真思考每章的要旨。**

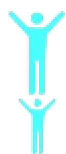
☆**要获得新颖的想法，逻辑推理能力必不可少。**

☆**将思考和查找区分开可以有效利用时间。**

☆**思考“So what？”和“Why so？”。**

☆**要保持活力，就不能缺少训练。**

第三章
养成不被时间操纵的工作习惯



无论遇到什么情况，都要提前10分钟到场

遵守时间，是世界各地的普遍准则，这一点不言而喻。它是一切工作的根本。然而，守时这一品质很难把握。也正因为如此，守时的人会倍受他人信赖。

在这里，我向大家讲一则我在高盛集团工作时的轶事。那天，我和一个客户准备开会，他是某公司的董事长，我和一位上司在会议开始之前便准备好了所需资料，并在会议开始之前准时赶到现场。但是，在我们赶往会场的途中，我却被上司严厉地批评了一顿，他说："提前10分钟到场是基本中的基本。"

这是我作为一名职场新人，从上司那里学到的一句非常宝贵的箴言。

"一般人认为不寻常的事，在高盛集团就很平常。"

这句话是我在高盛集团工作时的上司——一位顶级企业并购银行家的名言。他在企业并购领域有很高的知名度，经常对像我这种刚刚毕业就进入外资金融机构的新员工说这句话。

在当时，很多银行家都是在一流的日企熟练掌握商务礼仪之后才转行到高盛集团的，而刚毕业就到外资金融机构就职的员工少得可怜，因此，这些金融机构对新员工的教育系统与一流的日企相比，可谓相形见绌。

作为一名应届毕业生，一进入公司就投身实际操作项目中，往往会

让人产生一种错觉——为了眼前的工作，即使迟到5分钟也无可厚非。他们在与转行到高盛集团的优秀银行家共事时，会误认为自己也非常优秀。但实际上，他们什么都不会。当他们与客户企业的主要负责人共同研发规模比较大的项目时，他们就会误认为自己也加入了精英的行列。

那时，上司给予了我很多宝贵的人生财富——掌握好基本工作的重要性、客观地看待自己、保持自我约束，以身作则、亲身实践，并把这种意识传达给晚辈。在这些规则中，最基本的就是“守时”。

哈佛毕业生教给我的周末自我投资术

HBS最具人气的课程是“Management in Perspective”（管理的视角，简称MIP），这门课是HBS一年级学生的必修课，同时也是没有留级并顺利进入大学二年级的学生的选修课程之一。它最大的特点就是人气高，而且其讲课方式和课程内容在HBS都是独一无二的。这主要体现在四个方面：与众不同的班级规模、讲师、课题和讲课方式。

首先，它的班级规模与每90人为一个班的普通班级不同。MIP课程往往会在大的阶梯教室进行，这是因为来上课的学生很多，所以小教室根本容纳不下那么多人。

其次，是讲师。讲师队伍的核心成员都毕业于HBS，是活跃于世界相关领域前沿的创业家、经营者、投资家、政治家和非政府组织的活动家，他们会每周轮流走上MIP课程的讲台。

再次，是他们讨论的课题——一语道破自己的人生轨迹。各个领域的顶尖人士回顾自己的人生，告诉学生什么是人生中最重要的，通过自己的亲身经历来启发年轻人。

最后，是讲课方式。一说到HBS的课程，就不得不提及案例教学。

学生们要事先预习案例，研究教材，然后再进行激烈的讨论，这样的案例教学模式受到了普遍欢迎。而MIP是HBS课程中唯一没有安排案例教学的课程。在MIP课程中，学生们可以向讲师提问，还可以在SNS（社会性网络服务）社交网站上交换意见。

虽然案例讨论的压力是HBS课程中最大的，但是很多学生认为，这也是他们在HBS受益最大的一门课程。

对私生活感到懊悔的精英们

在MIP课程上，学生们讨论最多的课题就是如何平衡工作和生活。在HBS，校方对学生们第一学年的生活要求十分严苛，这使得一路走来的大一学生，以及已经决定以后发展方向的大二学生，毕业后都自信满满。他们比任何人更想迅速地在商界闯出一片天地。

在同届学生中，谁能让新成立的风险企业上市呢？这些竞争意识强烈的同级学生以毕业后第5年的同学会为奋斗目标，他们斗志昂扬，都希望能在5年后崭露头角。HBS的学生本来就是工作狂，他们理所当然地对“财富100强”企业的CEO、著名的风险投资人的人生经历产生很大的兴趣。

让人惊讶的是，杰出的讲师们几乎都提及了平衡生活和工作重要性的主题。

他们被看作是在商界获得巨大成功的精英，但其中很多人都对过去的生活感到后悔。因此，他们建议那些一心追求事业的年轻人，要有明确的人生目标并以此规划自己的职业生涯。

那么，对于20多岁的商业人士来说，应该怎样平衡工作和生活呢？30多岁的商业人士又该怎样考虑这一点呢？

下面是我平衡工作和生活的一些经验。

1. 20多岁时，将精力放在眼前的工作上

我认为，20多岁就考虑如何平衡工作和生活还为时过早，那时的我们应该尽可能地将更多的时间和精力分配在工作上。

具体应该注意以下两点：一是好好休息；二是划分近期工作目标和长期工作目标。近期工作目标是指近期想在工作上取得什么样的成果；而长期工作目标指在未来3年、5年、10年内，在事业上取得什么样的成果，即自我投资。

自我投资是指为了取得资格、学习语言、阅读商业书籍或者开阔视野而去阅读完全不同专业的书籍或体验不同的领域。自我投资的时间应该以每周一天为标准，最好选取周末的一整天。

2. 30多岁时，将周末的半天用于自我投资

30多岁的年轻人，已经在事业上积累了一定经验和业绩，也到了结婚的年龄，因此需要更多地对家人负责了。家人一增多，周末进行自我投资的时间就很难得到保证了。

但是，即使是在这种情况下，我们也应该挤出时间进行自我投资。我个人认为，为了自己和家人，我们应该坚持将周末半天的时间用于自我投资。

将周末的一整天（每天8小时）用来进行自我投资的人，一年下来，自我投资的时间就会长达400小时。在25岁之后的5年内，如果合理地进行自我投资，等到30岁时，你的事业与之前相比就会有很大的上升空间了。

其实，在20多岁时，除了在管理要求严苛的投资银行工作，我将大

量的时间都花在了自我投资上。MBA自费留学也是自我投资的一种方式。为了去留学，我花了很多时间学习语言。虽然我现在已经40多岁了，但还是会坚持每周末花半天时间学习语言或者读一些不同领域的书籍来充实自己。

在工作开始前的一个小时内，高盛集团的管理者都在做什么？

我的办公室门前从早到晚都聚集着为了仅仅五分钟的报告、讨论和裁决而等待洽谈业务的人，这些人不仅来自高盛集团驻东京办事处，也包括高盛集团驻其他国家的海外办事处的来访者。

晚上要去聚餐，半夜还要参加与海外人士举行的电话会议，一天要收到几百封电子邮件，这就是工作极其繁忙的高盛集团高管的日程安排。那么，他们是如何保持良好的身体状态呢？这么多的事情，他们又是怎样安排得井井有条的呢？

我在高盛集团工作时的上司就是一个起得非常早的人，他非常受员工尊敬。在我的意识里，他是世界上所有商业人士中最忙碌的一个。

他在工作开始前一小时就抵达公司，那时办公室里的人寥寥无几。他在这一天里唯一安静的时间段开始高效地工作。虽然我并不确定他在那一时间段到底在考虑什么，以什么样的顺序处理工作，面对每天都会降临的“战争”又做了什么准备，但我知道，那一小时的独处时间对于他来说十分宝贵。

不要一大清早就查看邮件

我经常听到这样一种说法：工作上很出色的人通常都是“早晨型”人。的确如此，在我周围出色的商业人士中，“早晨型”人占大多数。而且，各种研究也表明，一天之中，早上大脑运转格外灵活，是高

效完成工作的最佳时间段。

除了生理原因以外，还有一些原因也使得早上的工作效率比其他时间段高。其中最重要的是，在这一时间段之内，没有电话打扰、没有访客，而且这时在公司谈论工作情况的上司、同事和下属也很少。总之，清晨的办公室非常安静，不会被任何人打扰，是唯一一个几乎能100%投入到工作的时间段。

而午后的工作效率就会降低。特别是在下午一点以后开的会议，效率往往非常低。刚吃完饭之后，消化系统异常活跃，此时人极易产生倦意，因此午后对于早起的人来说是一天中最容易困倦、松懈的时间段。这时，人们不适合做那种需要集中精力的工作。也就是说，早晨1小时内能完成的工作如果放到下午，至少要花上三个小时才能完成。

主动地了解每个时间段工作效率的高低，合理安排时间，工作效率就会得到明显提高。下面是我安排时间的几个要点。

1. 在清晨工作开始前一小时，不去理会其他工作，把时间用在需要集中注意力的工作或需要思考的问题上。

2. 查看邮件这件事不要安排在一大清早，而是要延后到外出的车上或是下午工作效率低的时间段。

3. 提前一天整理好第二天需要完成的工作清单，只需在清晨确认一下即可。

对于某些停滞不前的工作，可以利用清晨头脑清醒的一个小时思考解决的方法，也可以用这一个小时来考虑新的创意，当然还可以将这一个小时用在需要集中精力的工作上。

如果将这么宝贵、清静的时间用在回复邮件上，或者是用在当天的任务整理上，那就太可惜了。**在头脑最为清醒的时间段，不要将精力投**

入到操作性的工作当中，这样才能有效利用时间。所以，请尝试在清晨去做一些花费脑力的工作吧。

夺取明日之晨的仪式

有些工作狂每天晚上都在办公室工作到深夜两点多才回家，第二天早上九点又匆忙赶到公司。到公司时，顺便在写字楼一楼的咖啡店买了咖啡和面包，然后迅速坐到自己的座位上。

打开电脑，揉了揉惺忪的睡眼，一边大口吃着面包、喝着咖啡，一边急忙打开邮箱，查看邮件，并一一做回复。等到好不容易整理完手头上的邮件，差不多就已经10点了。可这时，他们面对堆积如山的工作，却不知该从哪儿入手了。

这种情形是我进入高盛集团第一年时的状态，当时的我是典型的不会工作的新人。被前辈和上司批评，不断堆积的工作导致我睡眠不足，影响了工作状态，由此进入了恶性循环。

那时，一位坐在我旁边的前辈对我说："你在家里吃了早饭再来上班吧，千万不要浪费早上这段宝贵的时间！"

那位前辈是前不久从日本的金融机构调过来的银行家。虽然他进入公司只比我早短短几个月，却早已是超一流的商业人士了。到后来我才知道，他是一位乐于提携晚辈、非常值得尊敬的前辈。

在上一家公司任职期间，他去美国顶级商业学院留学，毕业后，为了提升自己，选择到高盛集团工作。他在我旁边的座位上坐了还不到一星期，步入社会一年的我便已经见识了他的实力。

从那天开始，我就开始观察这位前辈。

他每天下班很晚，不像其他同为银行家的人，他也从来不在公司工作到凌晨才回家。但是没过多久，我无意中注意到他在工作方式上的特殊之处。

他在下班之前，都会把自己的桌子收拾得非常整洁。这种整洁并不是说每天用抹布将桌子擦得非常干净，而是在同时运作多个项目时，他会将各种资料分门别类地进行整理，一切都摆放得井井有条。整理完这些后，他还会在一张纸上写下自己第二天要做的事，这样，第二天上班后，他就能目标明确地全力以赴。安排好这些后，他才会起身回家。

这位前辈每天早上来公司之后都会从容地脱下西装的上衣，将其挂在衣架上，然后启动电脑。随后，他开始以飞快的速度，娴熟地处理眼前的工作。

当上司或同事叫他时，他通常会非常冷静地离开座位，没有一点忙于工作的样子。他通常是以高效而良性循环的方式处理手头的工作，而且他的每一个动作都充满着沉着和自信。

自从我注意到这些之后，我就决定改变自己的工作方式。即使不能产生立竿见影的效果，我还是决定先从力所能及的事开始改变。

每天下班回家前，我就计划好第二天的工作。这种习惯大大提高了我的工作效率，如果前一天整理好第二天要做的工作，那么第二天从早上出门到公司这一段时间内，我就能够在头脑中再次呈现当天我该做的事情。明确一天之内该做的事情，我也开始变得从容不迫。

把早上这段头脑清醒、办事效率高的时间用来做重要的工作，而不是浪费在整理桌子上，工作效率就会迅速得到提升。

在新的一周开始之前，将自己从OFF切换到ON

每当到了周日下午，人们的头脑里就会浮现出周一将要开始工作的情形。等到夕阳西下时，他们的好心情就会被上班的阴影笼罩，吃晚饭时都会闷闷不乐，甚至有的人还会像小孩儿一样，幻想着“再多休息休息”。

人们都希望既享受休息又享受工作，然而周末越是有精神，转换到工作状态时就越显得费力。可以说，一味工作而从不休息的人之所以不会感到压抑，是因为他们认为自己不需要转换状态。

但是，如果一直处于这种状态的话，是很难持续在工作上取得成果的。所以还是那种能适度转换心情、拥有工作以外的兴趣和爱好、身心健康又一心扑在工作上的人，更能在工作上取得良好的业绩。

当我还是公司的一名新人时，每次参加周一早上的早会就会很郁闷，因为这一天我必须比平常早30分钟出门。每当我准时进入会议室时，都会讶异于正在开会的上司那饱满的精神状态。他们为什么每次都能在星期一早会开始时就充满激情地工作，并让所有人都感受到他们的激情呢？答案很简单。因为他已经调整好了心情，并对早会做了充分的准备。

只要你观察一个人星期一上午的工作状态，就能判断出他的能力。任何人在早上都会困倦，讨厌周一回到办公室工作的感觉。但是，在周一一大早就尽全力工作的人就有所不同了。能调整心情、集中注意力、能按轻重缓急处理工作、对忙碌的工作做好心理准备，就是有能力的证明。

反之，周一经常迟到，没有从周末松弛的状态中恢复过来，一上午总是慌慌张张，很明显这是缺乏调整心情的能力和准备能力的表现。

不管怎样祈祷，周末都不会永远持续下去，所以，最好能在周一上午全力以赴地处理工作中的问题。为了在周一早上取得良好的工作成

效，我会在周日晚上注意以下三点。

1.回顾刚刚过去的愉快的周末

可以回忆与朋友、家人去过的场所，或是和他们一起度过的时光，以及进行自我投资时所获得的知识和美食、美酒等。

只要边吃晚饭边和家人说：“这周末过得很开心，还想再去哪儿啊?!”这样就可以了。回顾一下充实的周末生活，你在第二天就会充满正能量。

2.确认下周，尤其是周一一整天该做的工作

确认下周的日程安排。设想一下一周大概的工作计划，并确认周一该做的工作，明确到公司以后要做的事。

3.比往常早醒15分钟

周一的早晨很容易紧张，因而要注意，你应该比往常早起15分钟，所以周日要早些休息。

做好这三件事，用不了30分钟。周日晚上保持积极的心态，会对下一周的工作成效产生立竿见影的作用。

高盛集团的优先顺序设定法

三天后就要与客户进行商务恰谈了，可是直到现在，我们连所需资料的框架都还没做出来。其他工作也堆积如山，甚至都没有开始。明天下午，我还要和上司讨论商务洽谈所需要的相关资料。

今晚我还有其他工作要做，然而偏偏在这个时候，客户又打来电话

说有要紧的事需要我立刻处理一下。此外，我还被前辈委托去做其他事。

上个月，我和朋友约好要在明天聚会。这次聚会虽然由我一手负责，但是直到现在，我都没有预订酒店。这一系列事情导致我这一周都没有踏踏实实睡个觉，每天都焦头烂额。

当我还是一名新人时，我经常陷入这种焦灼的状态。工作未必都能按照自己的意愿平均化，更糟糕的是，我在工作中遇到了重重障碍。疲劳和焦虑侵蚀着我，工作和生活就像陷入了恶性循环一样，我经常陷入被动的局面。

有一次，眼前的工作已经令我忙得不可开交，正在这时，前辈把我叫了过去，他拿出了一张纸，列出了我那时的工作状况。

当前辈整理完工作一览表后，我顿时从眼前的混乱状况中清醒了过来。这使我学会了一项很重要的工作技巧——工作繁忙时，先停下来，整理好眼前该做的事。自那以后，我很少在工作中陷入焦虑。

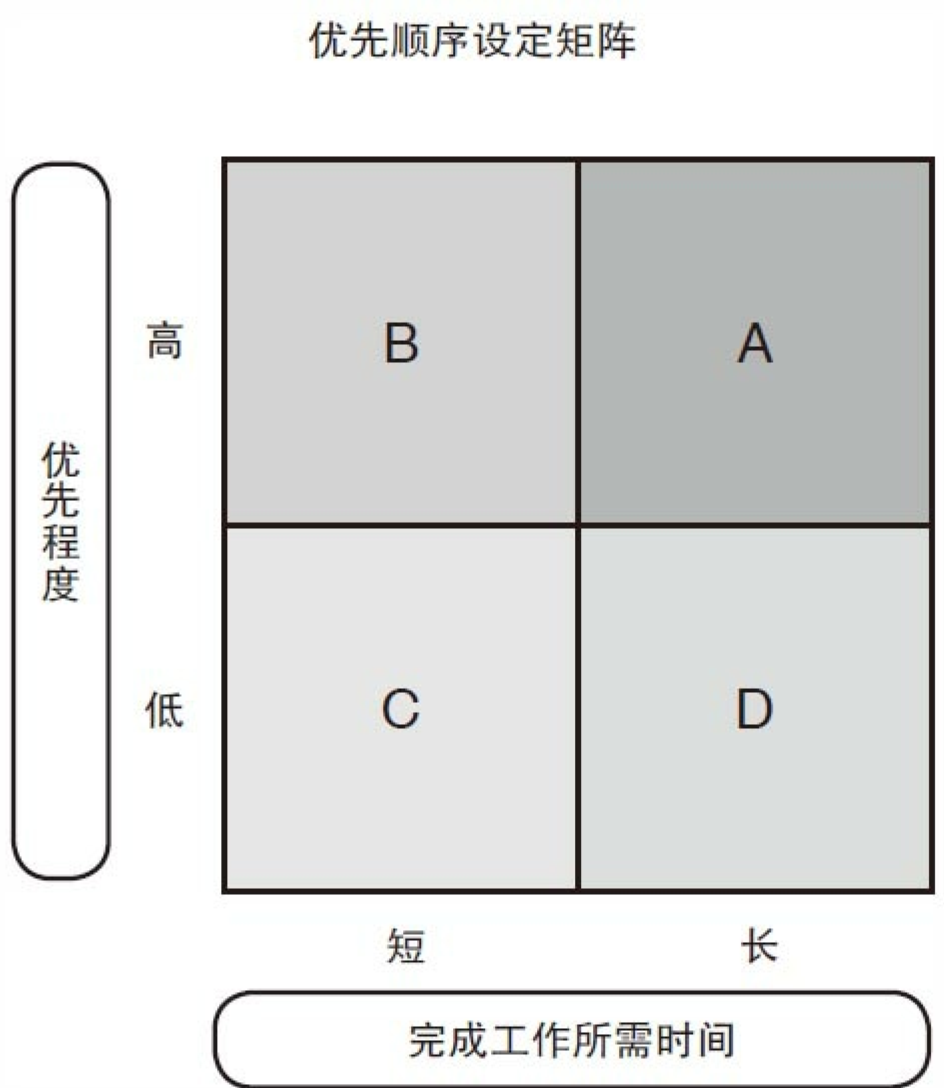
不要轻视时间的概念

在整理该做的事时，要注意两点，一是优先程度，二是完成一项工作所需的时间。并以这两点为中心，对眼前的工作进行分类。

首先，按照工作优先程度将其分类。当你明确工作的优先程度后，你就会冷静下来了。其次，按完成工作所需时间整理工作。区分好容易完成和不容易完成的工作，你会在无意中发现，很多工作只要去做，马上就能完成，这样你就会变得非常冷静。

例如，你要在众多的酒店中选择聚会的酒店并完成预订，只要明确酒店的选择标准，就能立即用网络搜索，然后打个电话预订即可。至于三天后与客户商谈所需的资料，可以在明天下午之前确定其大致内容，

之后再征得上司的同意就可以了，整理资料的工作就可以留到明天或后天晚上再做。



将工作分类之后，首先，你应该处理优先程度高且需要花费大量时间的工作A。如果在规定期限内无论如何都完不成这项工作，那么就要事先向对方说明大致情况，请求对方再设定一个截止日期。如果超过了截止日期，你要提前联系对方并说明延期原因。

其次，去做优先程度高但能马上完成的工作B。如果先处理这种工作的话，心情也会变得舒畅。

再次，去处理那些截止日期延后、优先程度高且需要花费大量时间的工作A。

优先程度低的工作放在后面处理。而短时间就能完成的工作C，按工作一览表的顺序一一解决就可以了。

最后，去处理优先程度低且花费时间的工作D。我们可以将这些具体分析整理成以下顺序：

应对A→处理B→处理A→处理C→处理D

重要的是，要明确怎样在有限的时间内确定工作的优先程度，并且高效而冷静地一一处理它们。

章节 小结

☆**无论多忙，守时是一切工作的根本。**

☆**如果一个人懂得如何去平衡工作与生活，那么他的发展潜力就会得到激发。**

☆**充分利用早上高度的集中力。**

☆**为了第二天早上顺利地工作，不要忘了在离开公司前做最后的整理工作，还要写出第二天的工作计划一览表。**

☆**将周一早上的闹铃设置得比平常提前15分钟。**

☆**工作忙不过来时，先从优先程度高且花费时间的工作开始。**

第四章
决定性的沟通创造出成果



将笔记本放置在三秒钟就能打开的地方

在与海外客户进行的电话会议中，上司不仅要用英语与对方交谈，而且还要记录下对方的要求和双方讨论的内容。

关于大型企业并购案件的合同条件，在与出售方的企业进行交涉之前，我们举行了一次内部会议。这时，上司的笔记本上瞬间就记满了关于条款细节的讨论及其他一些事项。

然而，令我吃惊的是，上司在做笔记的同时，他的大脑也在不断地思考着，还说着一口流利的英语。看到这种场景，作为新人的我真是目瞪口呆。

但我当时并没有开口说什么敬佩之类的恭维话，为了不耽误会议的进程，我依然聚精会神地听着。

进入高盛集团之初，几位前辈就如何做笔记对我进行了指导。做笔记的方法主要可以总结为以下两点：

- 随时把笔记本放在身边
- 开会时以及与对方进行洽谈时要随时做笔记

在高盛集团驻世界各地的办事处，下级都要尊敬、服从上级，上情下达。新任务的委派通常会来得十分突然，关于正在进行的多个项目的指示也会迅速传达下来，上司根本不会手把手地教你。

因此，为了不错过工作上的任何一条指示，随身携带笔记本就显得尤为重要。在磨磨蹭蹭找笔记本时，上级就已经开始做出指示了。有时，你甚至连中途提问的时间都没有，只能一路听到最后。无论如何，你都要先做完笔记，并且在上级做完指示时对其确认一遍。

在笔记本上做笔记的三个作用

作为一名商业人士，带笔记本参加会议是一项最基本的要求。做笔记有三个益处：

1. 备忘
2. 整理发言内容
3. 显示听者理解了发言人所说的话

做笔记可以防止漏听或忘记内容，会后还可以整理指示和讨论内容。而且，发言人可以通过听者所做的笔记来判断其对发言内容的理解程度。

即使没打算记要点，你也应该带着笔记本参加会议，这样对方就会认为你有很重要的事情要商谈。千万不要空着手去参加会议，如果这样做，对方便会误以为你对会议的准备不够充分。

接到任务之后，当场确认任务信息

在接受新任务时，你应该当场与指示者确认需要完成的任务信息。因此，先要明确5W1H（对谁、做什么、何时、在哪儿、为什么这么做以及怎么做），然后当场向指示者请示任务的详细信息。

假设要准备一份发言材料，那么你首先要确认好5W1H，即发言的对象是谁、要传达什么样的信息、什么时候开会、在什么样的环境中开会、发言的背景是什么、是使用投影仪还是发纸质文件等。

在确认完5W1H后，你自然就知道了什么样的发言会产生效果。如果对方是客户企业董事的话，那么准备的材料就要非常简练。如果对方是年纪稍大一些的人，那么准备材料时字体就要稍大一些。如果是关于商品战略提议的话，那么，你就要准备标准的信息或者是充满形象化的材料。

如果是针对董事会议的一部分人员进行发言的话，通常发言时间会比较短。如果发言的目的是获得负责人董事的支持的话，那么你就要准备好支撑论点的材料。如果时间有限的话，你就应该省去在方案上花费时间的企划环节，只要将资料分发下去就可以了。

接下来要做的就是确认需要完成的任务的信息。**这里有个十分简单的方法，那就是举出以前工作中类似的例子。**

如“用我在半年前对××公司做过的那样的资料可以吗？”这样，你和上司共享的前提就得到充分确认了。如果没有可供参考的事例，你可以从之前案例中挑选几部分，组合起来再交给上司。

再如，“三周前向这个客户企业的企划部提出过议案书，我们可以通过对主要信息的提炼使这一议案书更简练，再加上一些视觉效果，这样做可以吗？”

如果上司认为这样做不妥，他就会给出其他意见。

“不行，对方喜欢看上去厚厚的一沓资料，所以即使我们面对的是董事会，议案书也不要过于简练。而且，不要对已经向企划部提出的议案书进行大规模修改，但我们可以在里面加入一些视觉效果。”

只要通过两三句对话，上司和你之间的信息就会得到共享。然后，你可以对上司说：

“那么，我就按照现在的信息准备草稿。等整个框架出来后，请您提出宝贵意见。我会在明天傍晚前完成。”

充分沟通之后，双方就能避免出现误会。也许上司在发出指令时对信息不是很确定，而当你确认后，他也能意识到自己的不足之处。

上司越忙，就越想将眼前的工作交给下属。但如果上司将信息传达得不准确的话，接受任务的一方就会面临无法或不能圆满完成任务的风险。因为工作中出现的信息可能会和之前设想的不一样。

但是，要想充分共享信息，势必会花费更多的时间。对于希望做出指示后就立刻能从工作中脱身的上司来说，可能第一感觉会认为你是一个能力不足的下属。

但是要高效利用彼此的时间，这一点是非常重要的。所以，你要敢于不断追问，和上司进行充分沟通。

接到工作任务后，5分钟内马上开始安排进程

接到工作任务并回到自己的座位之后，不管怎样都应立即开始着手工作。因为一旦将工作推迟，效率也会相应地降低。如果目前手头还有正在进行的工作，就暂时先将它放一放。然后抽出5分钟的时间，将精力集中在刚刚接到的任务上。

在这5分钟的时间内，首先应该做的事是再次确认上司的指示。然后制订出工作计划，并对完成工作需要的时间进行预判。最后将手头的工作一一完成。

例如，如果需要调整事先约定的事，那么就尽快给相关人员发邮件。如果需要订货，那么就先去订货。

立刻着手处理，会使工作变得简单

接到工作任务之后，先花上5分钟对它进行整理，就可以提高工作效率。当然，之所以这样做，还有其他的理由。如果在工作刚开始时你就满脑子疑问，那么一定要立刻找上司加以确认。

工作初期出现的问题，越是尽早确认，越会将问题的影响控制在最小范围内。如果等到第二天早上再对初期出现的问题进行确认，下属对你工作能力的评价就会降低，也很可能使整个任务陷入不能按时完成的困境。

所以，一定要抽出5分钟的时间制订出工作计划。这时候如果出现疑问的话，务必马上进行确认。

如果做好了这些准备，之后你只要按照工作计划进行就可以了。

还有一点需要注意，即制订计划时要将截止日期提前一天。这样你就会自觉加快速度。

而且，如果自己在工作初期遇到了问题，可以尽快和上司商谈。将截止日期设定得提前一些，工作效率也会得到迅速提高。

回复邮件的速度=别人对你的评价

在按下了邮箱的“发送”按钮之后的6小时内，我收到了来自全球的几乎80%的回复邮件。我发邮件的时间是东京时间深夜两点。第二天早上8点我到公司时，邮箱内的收件箱已经满了，所以这些邮件都是在这6

小时内发过来的。

这些回复邮件的人大都是奔走于世界各地的精明的银行家，我震惊了。当然，他们完全不知道我的存在，因为我只是高盛集团驻东京办事处的一位年轻的金融职员。

看到收件箱里满满的回复邮件时，我惊呆了，因为我想起了日本与伦敦、德国、北美东海岸和香港等地的高盛集团驻海外办事处存在的时差。这些人到底什么时候睡觉、什么时候吃饭，又过着怎样的生活呢？

我在高盛集团工作时，曾在关于某日企出售的企业并购顾问企划中，负责制作有意收购该企业的买方候补企业名单。

我列出了这一时期对投资日本真正感兴趣的海外企业名单，将它们按欧洲、北美和亚洲的顺序进行了整理，并准备了在业界被称为“入围名单”的初期买方候补企业名单。

之后，我与那些买方候补企业进行了密切联系，将具体情况用邮件发送给了入围公司海外办事处的资深投资银行家。顺便说一下，“banker”这一英文单词翻译成日语就是“银行家”。在英美等国，“banker”通常是指投资银行家，而不是一般的银行家。

他们不愧为投资银行家，发给我的回复邮件内容虽然简练，却都是基于深刻的经验和丰富的信息来源而整理出来的新想法。

在高盛集团，这样的回复速度已经不足为奇。**越是繁忙的顶级银行家，回复邮件的速度就越快。**理由有三：

- 掌握高效工作方法的人，最后都会成功
- 人们普遍认为，回信速度越快的人越是一流的专家
- 公司的人事体制能够对回信速度快的人做出正确评价

假设你每天收到100封邮件，有些人会马上回复邮件，有些人会三天后再回复邮件。那么，马上回复邮件的人不仅会让你觉得很贴心，而且也相当于帮你处理掉了眼前的一项工作。

下面我就来介绍一下回复邮件时需要注意的三点。

1.把回复邮件的时间当作你的名片

对于等待回复邮件的人来说，你们也许素未谋面，所以他只能从有限的信息中了解你是怎样的一个人，而你的回复速度就是其中之一。特别是这几年互联网发展迅速，回复邮件和网上聊天都是在看不见对方的脸、听不见对方的声音的情况下发送和接收的。拿邮件这种沟通方式来说，发送邮件的人并不知道对方会在什么时候阅读邮件。

如果对方等了很久还是没有收到回信的话，他就会担心自己之前的邮件是不是没有发送成功，进而去查询其他的邮件地址或打电话询问。为了避免让对方花费不必要的时间和产生不必要的担心，我们也应该注意尽早回复邮件。

2.当回复邮件需要花费大量时间时，最好先发送一封言简意赅的邮件告知对方

例如，只要发送内容为“因为正在外出，没有时间回复邮件，所以明天早上再回复您的邮件”这样一封简短的邮件，对方便会觉得自己的邮件被重视了，从而感到安心。

3.当需要整理思路时，要敢于搁置一晚再回复邮件

当邮件涉及感情内容时，就需要谨慎处理了。虽然立即回复邮件很重要，但是邮件一旦发送了就不能再删除了。所以，如果你觉得你对发出去的内容没有太大把握，那么你就要敢于花一定时间对内容进行确认之后再发送给对方。

向上司报告、联系、交谈时要先发制人

“户塚，那件事怎么样了？”

上司高亢的声音回响在办公室，显得有些着急。他提到的“那件事”是我三天前接到的指令，要我对关于某行业的调查做一个近况报告。

上司提到“那件事”，我立刻就明白了是哪件事，因为我正打算在那天下午进行汇报。

因为上午有其他客户打来电话，所以我便急忙去处理别的问题了。然而相对来说，人在上午时头脑比较清醒，如果没有什么紧急事务的话，我应该上午就跟上司汇报。

一见到上司，他就向我提出了一连串的问题。这些问题涉及调查的方方面面，从整体上来看，我的调查内容完成得还算可以。

面对上司提出的一个个尖锐的问题，我完全被他的气势压倒了，毫无自信可言。通常情况下，3分钟就能完成的报告，我却花了15分钟的时间。报告结束之后，我擦了擦汗，离开了座位。

这是在我刚进入高盛集团时发生的一个真实案例，也是一个不懂沟通的最常见的反面教材。

沟通的基础就是在上司提问之前进行汇报、联系、交谈

如果被上司问及之后再做汇报，那就为时已晚了。自己主动去做汇报，可以有充足时间整理好要点，确立好逻辑架构，然后再传达给上司。准备工作做得充分，回答上司提问时就能充满自信了。

相反，在被上司提问之后做汇报的情况下，就要求你具备随机应变的能力。而这时，你必然会处于被动地位，也就很难向对方准确传达你的想法了，同时还可能被对方抓住弱点进行反驳，从而使自己处于防御的态势。所以，汇报、联系、交谈时一定要让自己先发制人。

下面，我们站在上司的立场考虑一下。上司既然把工作委托给了下属，就可能会注意尽量不向下属提一些细微的要求，耐心地等待下属自己来做汇报。

上司如果给你足够的时间去准备而不强加干预，他可能是为了培养下属的自主性和主体性。但有的上司也可能仅仅是心血来潮就催促下属做汇报，在这种情况下，考虑到上司的性格，你就要在他情绪激动之前去做汇报，这一点很重要。

如果没有时间马上做汇报，应该尽快去找上司，表达稍后要做汇报的想法，以征得他的同意。

如果需要外出，应做好记录，事先发送一封简单的关于近况的报告或是对事件做出简单处理的邮件。重要的是，要在上司催促之前就自己去做汇报。

在汇报、联系、交谈时穿插假设来说服对方

“谨慎疏通型模式”是一种边向上司确认工作的展开方式，边与上司商量的工作模式，例如，“我认为……您觉得这样可以吗？”

“谨慎疏通型模式”不仅有助于提高工作效率，而且也会提高上司对你的信赖程度。在熟练掌握“谨慎疏通型模式”之后，上司就会对你委以重任。

汇报、联系、交谈这三个要素不能单独使用，它们是相辅相成的。

联系不是目的，报告也不是目的，没有联系和报告，更谈不上交谈了。

从实际的顺序来说，往往是先汇报、联系，然后交谈。报告不是单方面的，在报告的同时还要听取对方的意见、调整工作的方向、获得对方的赞同和认可。

也就是说，怎样高效地把握联系、汇报以及交谈这一过程的关键点至关重要。

在汇报、联系、交谈时穿插假设

“谨慎疏通型模式”的关键是假设思考，即先对自己展开工作的方式进行设想，然后再导出结论。而且在汇报、联系、交谈时，一定要准备好假设和结论。

初步的汇报、联系、交谈的例子就是叙述结论，请求认可。如果有必要的话，为了能使叙述简单明了，你应该整理好得出此结论的假设。

在向上司汇报、联系、交谈时，如果发现上司的意见和自己得出的结论有可能无法达成一致，你就应该通过一些假设来说服上司。例如，“我认为……因为……按这个方向展开工作可以吗？”这样也节省了上司问“为什么？”的时间。

而且，话题也自然被引向上司和自己意见相左之处了。如果你的逻辑架构具有一定说服力的话，即使你和上司的结论有所不同，上司也会信任你，并把工作交给你。

如果能有效地运用“谨慎疏通型模式”，周围同事对你的评价也会提高。因为他们不但认为你很擅长汇报、联系、交谈，而且也对你的问题

解决能力、开展工作的方式、导出结论的方式十分信赖。他们甚至会认为，在不久的将来，应该对你委以重任。

如何让繁忙的上司挤出时间

电梯门打开了，我走出来，在大厅遇见了上司。我向他打了招呼，说了句“辛苦了”，便走向了走廊。上司还在大厅等待着下行的电梯，看样子他好像是要外出会见客户。

这时，我想起了正在执行的一个项目，其实我需要向上司进行一些简要的汇报。也就是说，我正要联系上司的秘书，请她下午给上司安排出一些时间与我见面。

我走出了十多步，又急忙走了回去，这时上司刚进电梯，我也紧随他跨了进去。之后，我和上司一同走出电梯，来到了出租车停靠站。在上司等待出租车的这三分钟内，我顺利地向上司汇报了项目的进展状况。

后来我才知道，从那天下午开始，上司就一直在外面处理事务，第二天还要出差，要想跟他面对面交谈，大概得等到大后天下午了。

这件事是我在高盛集团工作时发生的。我办事并不是经常像这样没有计划、慌慌张张的。而且，也不会再碰到这种心想事成的机会了。

让上司挤出时间的能力是工作的关键

有时，适时地让繁忙的上司和小组成员挤出时间，同他们进行高效的沟通是非常重要的。因为小组成员的日程安排非常紧凑，每天都处于高度忙碌的状态，所以工作计划推迟的状况时有发生。而且，与持有裁决权的上司沟通工作这一环节必不可少。

另外，如果你适时地让繁忙的上司挤出时间与你沟通，那么对于其他小组成员来说，你的存在就更具有价值。让上司挤出时间的能力是高效工作的关键。

实际上，上司即使再忙，也不会刻意避开那些选准时机来与自己沟通工作的同事或下属，反而会对那些人产生好感，并给予他们较高的评价。

因为人都喜欢被需要，上司也很高兴听到精简的汇报，从而感到自己被下属信赖。而且，越是繁忙的人，他的时间就越会与大家共享，所以秘书大可以淡定地安排他的日程计划。这样，他的时间就在自己不知情的情况下被安排了。

有时，上司可能对自己在意的项目管理得不是很得当，如果下属适时地与他沟通进展状况的话，就等于是帮了他一个大忙。

让工作繁忙的人挤出时间的三个技巧

下面我就来介绍三个让工作繁忙的人挤出时间的技巧。

1.充满自信地让上司“挤出时间”

当你想让上司在百忙之中抽出时间时，你应该充满自信地想“对方需要我的汇报、联系和交谈”。虽然对方非常忙碌，但你没必要担心那么多，因为汇报、联系和交谈是一项很重要的工作，所以你要冷静并大胆地让对方听你讲话。

2.随时做好与上司沟通工作状况的准备

小组成员之间分享工作的进展情况很重要。要想准确地把握工作的进展，并做出精简的说明，就要在头脑中整理好这些内容，保持随时能向上司汇报的状态。实际上，这样做不仅能清楚地了解自己现在该做什

么，还可以避免工作时做无用功。

3.简练地说出沟通事项

简练地向上司传达应办理的事项十分重要。在想向上司做汇报时，可以直接说："您能腾出三分钟，听我说说××事吗？"但是要注意，务必将要叙述的内容放在最前面，采用"提醒型疏通"方式。

充满自信地让繁忙的上司挤出时间，不仅会提高你的工作效率，而且还会使上司更加信赖你。

向上司报告工作要选在第二天一大早

下面是我在麦肯锡做顾问时发生的一件事。

星期三下午5点，马上就进入后半周了。我所负责的项目的上司把我叫了过去，说有项工作想拜托我。我拿着笔记本，和上司去了一间小型会议室，房间里立着一块白色手写板。

那天晚上，上司和客户有个重要的聚餐。因此再过不到一个小时，他就要离开办公室了。于是他整理了一下眼前的工作，想指示我把工作分配给小组成员。要做的工作很多，他看起来有些着急，好像想将任务都分配给下属，自己尽快从工作中脱身一样。

而我对客户的紧急汇报会定在了下周二下午，所以要赶紧准备汇报资料。实际上，我只有三天的准备时间了。

如果我再磨磨蹭蹭的话，恐怕连周末的两天都要被工作占据了。在这种公司上班，周末加班是常事。如果算上周末的话，我还有5天的准备时间。

总之，上司叫我过去的目的就是要把准备报告资料的任务交给我。首先，我需要有一个框架，然后再和上司商讨其合理性。回到座位上之后，我决定先对这份工作做一个计划。

我手头的工作已经完成得差不多了，剩下的就留到第二天上午去做。加班时，我优先选择了框架的制作。

我连夜完成了框架的制作，打印了资料，然后将资料放在了上司的桌子上，并在旁边留了一张纸条。同时，我又将资料用邮件发给了上司和小组成员。第二天早上我到公司时，上司也正好来上班，就直接向他汇报了工作情况。

既然接到了任务，即使只完成了70%，也要在第二天早晨向上司汇报，这样做非常有效。这不仅能够提高工作效率，而且上司对你的评价也会提高。理由有以下三点。

1.早晨的环境非常安静，可以沉着地进行沟通

早晨的办公室不会有电话打进来，人也非常少，是最适合沟通的时间。而且早晨头脑比较清醒，讨论也会进展得更顺利。

2.可以及时调整工作方案

接到任务的第二天就做中期汇报，可以使工作朝着正确的方向发展。即使出了错，也能及时做出调整。

3.可以超出对方的期待值

前一天下午下班才分配的任务，如果第二天早上就完成的话，这种工作效率会超出对方的预期，就连严苛的上司也会十分开心。

假设等到第二天早上再去着手工作，则很容易被白天打进来的电

话、需要商谈的工作打扰，这项工作就很可能被拖到第二天晚上才能着手。而那时人的大脑和身体都处在疲惫的状态，你就只能加班加点地埋头苦干了。

若是第二天也不努力的话，那么这项工作就只有推到星期五再做了。到最后，自己和小组成员的周末都会被工作占用。

接到任务后应立刻着手去做，而且，应以超出对方期待值的速度完成。这样的话，就会形成精神上的良性循环。在第二天早晨去沟通工作，工作效率也会一下子提升。

章节 小结

☆记录下工作指示，之后确认其准确性。

☆5分钟内着手新的任务，制订计划，消除疑点。

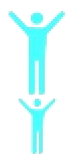
☆回复邮件的速度相当于你的名片。

☆和上司的意见相左时，应在汇报、联系、交谈时穿插假设，先发制人。

☆上司工作繁忙，你应该让上司挤出时间来了解你的工作情况。

☆接到任务后，即使只完成了70%，也要在第二天一早就向上司汇报。

第五章
在能间接产生利益的资料及会议方面做出自己的贡献



要将自己的资料视作“自己的产品”

再过30分钟，我就要向客户做汇报了。我赶紧将资料复印好，并用纸夹夹好。当我正要上出租车时，前辈对我说了一句话：“你应该整理好复印的资料，再重新将资料仔细夹好。”

说句实话，当时的我非常吃惊。因为我平时做事也是非常严谨的，会仔细地将资料整理好。还会将资料装进透明文件夹，并准备了装资料用的大型公文包，以免折坏资料。

为了那天的会议，我在过去的一周几乎都在通宵做准备，所以自认为准备得已经非常充分了。或许因为睡眠不足，或者是时间太紧了，为了不迟到而有些着急，才使一部分资料变得这么杂乱。

我又看了一眼手里的资料，正如前辈所言，几十张资料没有放整齐，用来夹资料的纸夹也变弯了。

如果带着这些凌乱的资料步入会场，被客户看到的话，他们一定不会相信这些资料是经过通宵准备、反复讨论得来的。

考虑给对方留下的印象

这位前辈继续说道：“汇报的资料就是我们的产品。从始至终，我们都不能松懈，而是应该谨小慎微地、以超出客户预期的效果来完成这些资料。”

他说的是，无论内容多么精彩、会议进展得多么顺利，留在客户手

上的也只是些纸质资料而已。在与对方初次会面的那一刻，对方所看到的也仅仅是手头的文件资料。因此，这些资料是非常重要的。

“看似不重要的资料，实则非常重要。”

这些资料不仅要能传达信息、外观设计得精美，还代表你以及公司的形象，所以你要高度重视你所准备的且要交付的这件“产品”。

麦肯锡准备的资料为什么只有一种颜色？

将发言资料的颜色控制在3种以内，这是准备资料的原则。

准备资料与搭配服装是同样的道理。说起服装搭配的好坏，蓝色的衬衣搭配绿色的裤子、红色的鞋搭配紫色的包包这类搭配方式，单从色彩方面来说，就显得过于扎眼。

白衬衫、灰裤子搭配与腰带同颜色的褐色的鞋，再配上一款引人注目的包包，将会非常得体且与众不同。发言资料也一样，想让文章吸引人的眼球，想让图表、结论更加突出，在你想突出的地方巧妙地配色是关键。

作为顾问，我接触过许多发言资料。当然，在看到客户企业准备好的说明资料后，不明白他们想要传达什么意思的情况也时有发生。

乍一看，对方的资料包含很多彩色图表，原本以为其资料制作得非常好，一旦听了对方的说明，其内容空洞的问题就出现了，这样的例子屡见不鲜。

与其重视外观，倒不如注重内容

麦肯锡咨询公司的发言资料基本上都是由黑和白两种颜色组成的。**因为黑白两种颜色可以让资料看起来更具说服力，是一种对自己的工作高度自信的表现。**

准备资料时刻意调整颜色的做法是错误的。这时，你应该想想语句、论据和图表配置得是不是都很到位。

而且，与其纠结语句和论据，不如去想想你所准备的信息本身是不是具有说服力。在关注资料的表象之前，应该先改善它的内容。

在准备资料时，首先，应该准备好充足的信息；其次，考虑文章整体框架的制作，用黑色与白色两种颜色制作资料；最后，再对需要强调的部分配色。这才是准备资料最为理想的步骤。

准备资料时要有“连环画”与“3W”的意识

准备资料，首先要考虑文章的整体框架。这时应该有“3W”意识，即以Who（对谁）、What（发言的内容是什么）、Why（以什么为目的）为内容进行发言。

整理好“3W”的内容，你自然而然就确定了发言的流程和各个部分的内容。明确了“3W”，有助于酝酿发言的开场白。

再者，要以制作“连环画”的方式组织发言资料，以及准备资料的流程。

所谓开场白，是指会议开始时，在打开资料前所说的一番话。

会议从开场白开始，之后再生成出席者（Who）、会议的原委和目的（Why）以及讨论的内容（What）这些要素。如果开场白能顺利进行

下去，“3W”自然就浮出水面了。

设想开场白

事实上，自己做开场白，自己发言的情况并不多。

一般而言，项目领导做开场白，经理做中心发言，年轻人准备资料，这样的开场白会发挥特别的效果。请看下面一段开场白。

“感谢诸位今天出席第二次报告会。这次的报告会主要针对上次会议的存疑事项提出一些改善措施，并报告进展情况。”

在这种情况下，由于此次会议的对象都出席过上次会议，所以在资料上就没有必要涵盖基本事项了。会议的目的是消除上次会议指出的疑点。因此，你只要有效地传达改善措施就可以了。

这样一来，资料自然而然就会回顾上次会议中的存疑事项，然后明确地列举出改善措施，最后再展示与之前相比发生的变化。

运用“3W”法准备资料时，具体应该注意以下三点。

1. Who（对象是谁）

准备资料之前，应先从会议出席者的职务、立场、背景以及年龄等因素出发，明确其之前所了解的知识，以及对项目进展所持的立场。如果对方对议题很熟悉的话，那么就没有必要将资料写得面面俱到。反之，你就应该将基础性信息写得浅显易懂。

如果对方是对议题感兴趣的潜在客户的话，你就应该在资料上突出优势之处，并预先列举疑点以展示全面性。如果对方对议题持反对意见的话，发言资料上就应该包括应对对方诘问的内容。

2. Why（会议的目的是什么）

认清会议的目的，是为了对潜在客户进行推销，还是要得到董事会的认可，抑或是对投资家的业绩说明之后，再准备资料。如果是对潜在客户进行推销的话，你就需要强调商品的优点。如果是为了得到董事会认可的话，你就应触及潜在的疑点。如果是为了做业绩说明这样的报告的话，你就要拿出实际的数据进行陈述。

3. What（要传达什么内容）

将Who和Why的范围缩小后，就可以具体落实要传达的主要信息上了。这时，你要知道有效传达信息的方法。如果对方对此持反对意见，那么在资料开头就叙述结论的形式反而会激起对方的逆反情绪，甚至可能起到相反的效果。在这种情况下，你就应该将前半部分资料的逻辑关系整理好，最后再得出结论。这种方法会更有效地说服对方。

从开场白自然地转移到资料的内容上，再到将会议条分缕析地展开直至最后，如果你所制作的资料框架可以一直吸引与会者聚精会神地聆听发言，那是最理想的了。所以，准备资料时首先要考虑“3W”，才能制作出结构严谨的框架。

如何用“麦肯锡笔记”说服客户

准备发言资料时，用手写的方式切入是非常有效的一步。乍一看好像会花费很多不必要的时间，但从实际效果上看，通过这种方法准备的资料反而更具说服力，也可以缩短后续的工作时间。

首先，准备四五张白纸和铅笔、橡皮。这时，你没有必要打开电脑和PPT演示文稿。更确切地说，暂时脱离电脑会更有效。

现在，用PPT准备发言资料已经司空见惯了，因为由PPT可以让资料更美观。

但是，过分依赖PPT会使资料显得不连贯，信息传递性也会很弱，而且难以让人理解。并且，就算你把头脑中描绘的模糊信息制成PPT，如果思考过程出现纰漏的话，最终的资料也达不到预先构想的效果。

所以，你最好先准备好笔和纸，明确要传达的信息。而PPT绘制的图表只是支持文字内容的素材。

制作图表时，不应将与资料毫无关系的素材放入资料中，而应该清晰地展现出其与资料内容的依附性。这样，无论制作什么样的图表，都能确保信息内容能够顺利地理解。

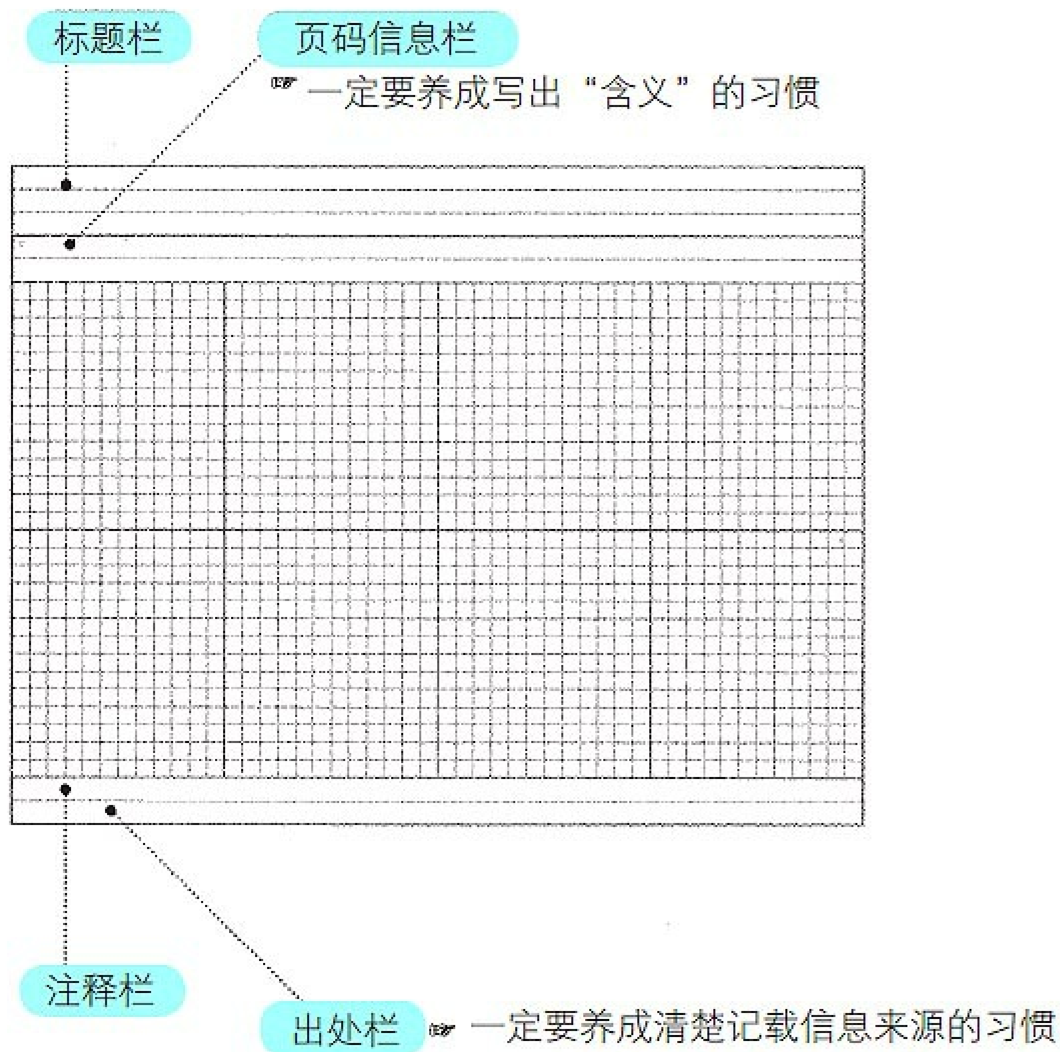
也就是说，准备资料时要始终以内容为主导，而不是以PPT为主导。

准备资料时，要在打草稿上花一些时间

麦肯锡的顾问在准备资料时，首先会打草稿。公司内会下发一种叫作“麦肯锡笔记本”的特制笔记本。

每一个顾问的桌子上通常会准备一本麦肯锡笔记本，用完后再换新的。麦肯锡笔记本上画有方格，这是为了能让顾问准确地绘出图表的纵轴、横轴。

“麦肯锡笔记本”的使用方法



麦肯锡的顾问在麦肯锡笔记本上绘制图表时都使用铅笔。因为图表的描绘方式不同，所以信息的理解方式也就大不相同。绘制草稿图表时一定要使用规尺。要绘制出准确的图表，有时甚至要不断修改。

顾问在准备好手绘图表的草稿后，才会打开电脑，利用PPT来准备资料。对于顾问们来说，这可是他们的一项绝活儿。然而，就连能灵活熟练地运用绘图工具的顾问，在准备资料时都会花费一些时间用来绘制手绘草稿。手绘草稿有三点好处。

1.可以集中思考

在可以熟练使用数码软件的人中，有些人即使面对开着的个人电脑或平板电脑也能思考。但是对于大部分人而言，脱离手头的电子设备，使用纸和铅笔，会更有助于高效思考。

2.重新制作的速度比较快

如果用铅笔绘制图表，出现差错时可以直接用橡皮擦掉，重新绘制。用PPT制作图表所花费的时间，往往是手绘时间的几倍。如果制作出的图表不规范，重新制作会花费更多的时间。到最后，有些人很可能会因为厌倦重新制作而草草应付了事。

3.将重点放在资料内容上

手绘图表是为了使图表具有说服力。你可以避开为PPT配色的风险，因为手绘图表更加注重内容。

之所以要养成手写草稿的习惯，是因为虽然这样看起来好像更花费时间，但从结果来看，用这种方式制作资料反而会更快、更规范、更准确。而这种作用不仅体现在资料上，而且还能使当天的发言更具说服力。

不局限于“一张表格，一条信息”

麦肯锡咨询公司的资料始终遵循“一张表格，一条信息”的宗旨。

每页资料都涵盖一条信息，还有一张支持该信息的表格。如果一页资料中包含几张图表的话，信息就容易被分散放置，那么读者就会难以理解要传达的内容。所以在准备资料时，应该贯彻“一页，一张表格，一条信息”的原则。

但是，重要的是根据资料的不同主旨来灵活处理，而不一定非要拘泥于“一页，一张表格，一条信息”的形式。

一份有价值的发言资料，应该能够通过它得出明确的结论，这才是它存在的意义。资料就像是一棵大树的树干，树干上的树枝相当于结论信息。各个树枝上都有明确的信息，而支持这些信息的数据则被作为图表编排了进去。

当我刚进入麦肯锡咨询公司时，麦肯锡资料的简单程度实在令我感到诧异，与其说毫无美感可言，倒不如说非常老套。麦肯锡资料的配色以黑白为主，文章中使用粗体字的地方也非常少，顶多是在需要引人注意的地方画上下划线。

在资料的最上面，一般会用一两行记录信息，信息的下面是标题，紧接着就会插入一张图表。

大多数情况下，我们通常使用直线图表和圆形图表等简单图表模式。资料信息非常简练，直接与图表相关联，说明文字毫不含糊。

明确提供价值的源泉

由于我习惯了高盛集团所特有的精致资料，所以在刚刚换工作时，我对高盛和麦肯锡所在的行业之间存在的这种资料制作差距感到十分诧异。在投资银行领域，资料都要追求个性。大部分资料使用的都是质量上乘的纸张，在你拿到的一瞬间便会被它征服。

这两种行业在准备资料方面之所以存在差别，是因为它们的价值观不同。

基于全球网络业界的最新信息、基于丰富的经验得到的知识、金融领域的专业知识以及恰到好处的策略等都是投资银行的价值源泉。这一行业要求资料在客户拿到手的瞬间就能传递出知识的凝聚感，并且要求

其具备在短期内搜集、归纳信息并据此开展调查的爆发力。

而不依赖过去的经验，只通过零基础思考就能得出的结论、事实和依据，则是战略顾问行业的价值源泉。在这一行业，资料更注重信息和逻辑的明确性，而不太注重外观精美与否。

所以，要根据资料的目的来确定怎样运用“一张表格，一条信息”的原则。如果对方是潜在客户，资料就需要突出宣传公司的实际业绩这一点，让对方安心，这就要求资料的信息量要大。

在那种情况下，与其拘泥于“一页，一张表格，一条信息”，倒不如在资料中适当安排文章和图表，这样会更具说服力。相反，在需要用明确的依据说服对方时，就要贯彻“一张表格，一条信息”的宗旨。

“一张表格，一条信息”的关键

“一张表格，一条信息”的关键是具有创新性的构思，而不是思考怎样加工手头的数据、引出信息。

首先，要想使信息明确、被大众认同，就要思考需要什么样的辅助信息。

其次，通过借阅资料或是网络检索来发现有用的信息，以此为依据制作成图表。

最后，如果不存在类似数据的话，你可以重新取材，或是将不同内容的数据组合起来，制作证明资料内容的图表。

将注意细节贯彻到底

提出清晰明了的主旨、插入精确的图表、配上巧妙的颜色、构思出

流畅的情节，满足了以上这些条件，无可挑剔的资料就新鲜出炉了。那么，接下来就去印刷吧！

在去印刷之前，最后再检查一遍。

“注意细节！”

这是我刚进入高盛集团时印象最深的一句话。

那时，有一件事让我记忆犹新。

那天下午，我要与客户开一个会，我准备好发言资料后，交给上司检查。上司对我准备的资料进行了修改，在还给我时，整个资料已经被他修改得面目全非了。他对资料的整体构成、文章内容以及图表的使用方法等都做了细致修改。

令我惊讶的是，他指出的问题全部切中要害。我原以为我准备的资料无懈可击，但是以上司的标准来看，我只完成了70%。我每天都重复着这样的过程，最后，不仅我准备资料的能力得到了锻炼，我与客户交流的能力也得到了锻炼。

后来，我又重新做了一份资料，然后带着百分百的信心去找上司做最终的确认。然而仅仅过了5分钟，上司便把资料还给了我，被退回来的文件上又被批注了红色的文字。批注中不仅指出了助词的用法问题，也指出了文字的格式错误等。而且，在文件的空白处还用红笔标注了“注意细节”这行字。

我感觉到了自己和上司之间在能力上存在的巨大差距，无论是在专业知识、经验方面，还是在问题的解决能力、与客户的交流能力等方面，我都有待提升。但是，尤其令我吃惊的是，我们在对资料的细节关注程度上的差距。其实，贯彻“注意细节”并不需要行业的经验，我们之

间存在的**差距主要在于注意力是否集中、有没有高质量完成工作的意识。**

所以，在拿到注意细节不足的资料时，不应该先在意内容的好坏，而应该如实地判断目标工作的质量。如果一份资料存在很多小问题，你就能从中看出制作者对待工作掉以轻心、未尽全力的态度。

下面我来介绍两种注意细节的方法。

1.注重统一感

如果一直拘泥于言语的表达以及文字的格式、字体、颜色等，这些问题就没完没了。我们最应该注意的一点应该是统一感。也就是说，如果标题使用粗体字的话，那么全文也应该统一使用粗体字。如果一处用标点的话，那么全部内容也应该使用标点。请大家谨记这一规则吧！

2.最后阶段无视资料内容，机械地校对资料

最后检查资料时，不要评论资料中的内容，而要单纯从检查错误的视角校对语法、文字格式等。也就是说，准备资料的最后阶段不要去评价内容，而应该集中精力去检查资料中细微的错误。

虽然注意细节看起来很简单，但实行起来却相当难。

在最后的5分钟提高注意力吧，只有这样，才能说明你在工作中做到注意细节了。

如果在会议上不发言，那么这跟缺席一样

出席会议就一定要发言。我们应该这样想：出席会议的人不是被赋予了发言的权利，而是被分配了发言的义务。

会议的目的就是要求全体出席者对会议做出某些贡献。除了那些发言之外的事情（例如，分发资料、做会议记录、端茶送水等），你能对会议做出的贡献就是发言。从这个角度来看，不发言的出席者没有任何存在的意义。

在麦肯锡咨询公司，刚刚大学毕业的新员工都要在会议上发言。在项目开展过程中，他们也常常被不停地要求“展现自我价值”。

在会议上，所谓“价值”，指的就是积极发言。进一步说，只有对所讨论的话题提供有建设性意见的发言，一个人才能称得上有价值。从这一点来说，一个随便说点儿什么的人是没有价值的。新人每天都被这样严格教育着，虽说是教育，也并不是手把手地教导，而是每天在集体会议中被要求提出自己的见解。有的员工从进入公司第一年就被要求在白板前进行讨论。结果，在这样的严格要求中，新进员工的发言能力得到了不断提升。

我是在取得MBA学位以后进入公司的。有一次，我在客户交流会上与客户商议关于某金融机构组织变革的项目时，得到了一个刚毕业3年的年轻顾问的帮助。在会议上，客户对我提出了一系列问题。

那时，坐在我旁边的年轻顾问提出了他的意见。这是一个他还不太熟悉的行业，陈述比较专业性的意见对他来说是有难度的。可是，他整理出了客户问题的要点。

我本来应该整理论点的，却无意中依赖以前的工作经验展开了讨论。而他作为小组成员的发言使会议进展得更加顺利了。可以说，他在会议中很好地展现了自己存在的意义，给项目带来了价值。

对于刚刚进入公司的员工，开始时要在会议中发言并不容易。在此，我给年轻员工介绍两个在会议中展现自己的技巧。

1.充分做好会议准备

事先确认会议的主题、出席者、目的，做好细致周密的准备。如果是自己不熟悉的话题，应事先准备好自己对话题的看法和依据。虽然会议的进展未必会像预想的那样，但如果事先做好充分的准备，你的努力就不会白费。

2.想一想自己能够做出的贡献

思考自己对会议可能做出怎样的贡献。如果是自己不熟悉的行业，可以以外行人的角度提出新的观点。如果缺乏商业经验的话，也要敢于从消费者的角度提出意见和建议。而年轻员工在技术和通信方面应该占有一定优势。只要找出自己能够对会议做出贡献的领域，你就能展现自己的价值。

即使不能针对会议目标做出有价值的发言，也不必烦恼。**与其担心风险，不敢发言，不如突破自己，勇敢地说出自己的想法。**如果对于自己能否做出贡献不是很有把握，就鼓励自己更加努力地钻研吧。

开会时，为什么要坐在白板前

在白板前率先处理工作，是在会议上展现自己价值的方法之一。在白板前展开讨论有助于团队工作的顺利进行，这可以迅速集中参会者的注意力。

而且白板上的字写完了就可以擦掉，这种舒畅感能营造出一种使人很容易得出好想法和意见的氛围。白板也可以从视觉的角度整合信息，有助于整理会议中出现的各种观点。

我在麦肯锡学到了不少经验，对我后来的职业生涯最有用的技巧之

一就是活用白板。麦肯锡的顾问都非常擅长使用白板，也很擅长处理会议中的问题。

熟练使用白板需要具备一定的技巧。其中，能够有逻辑性地整理大家的意见是最重要的。**因此，我们需要具备捕捉议题本质的能力和视觉上的表现能力。**

那么，怎样才能培养在白板上处理问题的能力呢？答案就是，平常多思索做笔记的方法。在会议进行的过程中，要想办法抓住讨论的要点，并培养将要点条理清晰地总结在笔记上的能力。

在这里，我介绍一下我的经验。

那一次，我们坐在客户企业的会议室里，讨论有关企业战略的咨询项目。从这个项目开始算起，我们就一直把这间会议室作为企划室。

平常，麦肯锡咨询公司的项目成员都觉得那间会议室很宽敞。但是那天，客户的项目组成员也参与了进来，双方展开了激烈的议论。

这间容纳了7个人的会议室俨然成了一个大蒸笼，何况桌子旁边还有一张占据了很大空间的白板。

这个项目是我刚进入麦肯锡咨询公司时参加的。我在不经意间看了一眼坐在旁边的前辈顾问做的笔记，一瞬间，我颇为震撼。

他的笔记做得就像可以直接拿来发言的资料一样，上面穿插着精美的图表。对于会议讨论的内容，他不是用文字机械地记录，而是抓住议题的本质，一边有逻辑地进行整理，一边做记录。笔记本上清晰地画着矩阵、横轴和纵轴，明确地展现出了议题的要点。

那位前辈顾问非常擅长利用白板。他可以抓住议题的本质，条理清晰地进行整理，然后归纳大家的意见。他还能自然地引出会议出席者的

意见和想法，然后整理出大家的意见。因此，他可以在会议上出色地担任领导这一角色。

总结会议要点需要具备三个技巧：

1.不要一味地表达自己的意见，要站在听者的立场上考虑问题

如果你担任会议组织者的角色，就不要一味地表达自己的意见，而是要想办法引出与会者的意见。具备听者意识非常重要。

2.提出恰当的问题，引出大家的意见

在其他参加者已经提出意见的基础上，进一步提出问题，以加深议论。不要将自己的想法作为会议的意见，而要将其作为引出其他意见的素材，以疑问的形式提出来，这样效果会更佳。

3.抓住意见的本质，做出书面总结

抓住意见的本质、做出书面总结的能力无疑是通过做笔记的方法来体现的。

从那位前辈顾问的笔记中可以看出，他从平时就注意思考议题的本质，注意抓住其中的要点并将其整理成笔记。这种训练方式使他擅长在白板上整理出笔记，从而提高了主持会议讨论的能力。

如果能在白板前充满自信地处理问题，你对团队的贡献也就扩大了。所以，即使后面有空位，你也应该坐在白板前，并且积极参与到会议的组织工作中，这样，你对会议的贡献一定会有所提升。

章节 小结

**☆准备发言资料时，不应只注重资料的外表，应该充分思考资

料本身有没有说服力。

☆**准备资料时，要意识到开场白的作用。**

☆**“一张表格、一条信息”这一准备材料的秘诀，关键是按照资料信息来“制作数据”。**

☆**除了确保文件的内容准确无误外，还要贯彻“注意细节”的原则。**

☆**即使意见拙劣，也不能因为害怕出错而缄默不言，应该大胆突破自己，勇敢发言。**

☆**了解做笔记的方法，运用白板的技术也会得到提升。**

国际商务小课堂：

与外国人开会时展示存在感的方式

战略性地执行任务

与外国人开会时，语言表达能力是多数日本人的一道障碍。作为使用非母语的与会者，该怎样展示自己的价值呢？实际上，与外国人开会时，战略性地发现任务是关键。

会议上的任务大致可分为三种：

1.主导讨论的任务（主导发表基础方案意见）

2.追加发言的任务（对于反论或支持基础方案的意见，或追加意见）

3.整理意见的任务（整理大家的意见，导出最终结论）

而且，发言内容也可以分为三类：

A知识集约型意见（基于某个知识点的发言）

B想法集约型意见（提供某种新想法的发言）

C逻辑整理型意见（对逻辑进行梳理的发言）

如果将任务和发言内容进行乘法运算的话，根据发言内容，我们就可以得出对会议做贡献的模式。

例如以下的组合模式：

•以丰富的知识为根据，提出自己的意见，主导议论的人（1×A）

•在他人的意见之上追加新的想法，使内容深化的人（2×B）

•倾听大家发言的前提和因果关系，整合意见的人（3×C）

用英语与外国人对话的会议与日本人之间的会议大不相同。

在日本人平常召开的会议中，以丰富的知识为依据提出自己的意见、主导会议进程的商业人士，一到运用英语的场合也会出现外语表达能力不足的问题，甚至不能按意愿流程表达自己的想法。如果在外语表达能力不足的情况下仍然按照使用日语开会时的思维逻辑进行讨论的话，持有不同意见的人就会越来越多。如果对方说母语而且语速又快的话，讨论过程就会更加艰难。

与外国人开会时，巧妙引导对方转换到自己的思维模式中去，才是最聪明的做法。这就需要你在做出主导性发言时，做出最大的努力。但在与外国人交谈时，最好接受自己的外语表达能力不足这一现实。

大多数日本人本来就很反感那些发表没有根据的提意见的人，所以你对自己的发言要负责任。这不是说真人不露相，而是不能过度炫耀自己的知识和经验。而且，日本人不喜欢当面反驳对方的意见、表达自己的主张，而是更倾向于回避意见冲突。

因此，很多时候，与外国人开会时，日本人自然而然就成了会议的倾听者。

活用“What if？”

作为议论整理者（3×C），提出“What　if？”能发挥很大的作用。

“What　if？”是指在议论的前提条件改变时，结论会发生怎样的变化。它有以下几种用法。

“What would the conclusion be if A happens？”

（如果A发生的话，我们的结论会发生怎样的变化？）

“What would you respond to the issues if your assumption changes?”

（如果你的前提条件改变了，你会怎样去处理这个课题？）

“What　if？”这个问法如果能有效运用的话，它将会成为催生新意见和新视角的原动力。讨论越激烈，前提条件就会越模糊，进而被与会者遗忘，在这种情况下，沟通也会变得很困难。

而且，在将要达成结论的最终阶段，通过提问“What　if？”，也可以再次确定结论的准确性。

要提问“What　if？”，应以英语为基础进行讨论。在这种情况下，以知识和想法为基础，即使不能完全把握讨论的细节，你也能有效地应对大局了。

因为你只要俯瞰全局，大致掌握各个发言内容的前提条件、因果关系就可以了。

只要从大处着眼，对于细微的知识点不够了解和对词语把握不准确导致的负面影响就会相对减小。全局性地把握讨论的因果关系，在会议进程中非常重要。很多情况下，其实发言人也不理解自己发言的前提条件，没注意到逻辑的不严谨之处。

不要长篇大论

HBS课程讨论的都是现实存在的企业和个人的案例。班级中的学生来自世界各地，因此外国人占很大一部分。这种情况下，话多的人和话少的人之间的区别就十分明显了。

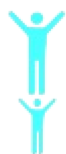
在教室里，印度人、埃及人、美国人和中国人都很能说，而瑞士人、韩国人、日本人、智利人和保加利亚人的话则很少。从语言表达能力来看，虽然我没有做过精确研究，但这种现象与国民性不无关系。

在HBS的课堂上，每次讨论都异常激烈。其中让教授和学生交口称赞的发言实际上是在激烈的讨论中脱颖而出的新看法。绝对不用长篇大论，也没必要具备丰富的专业知识，更无须流畅的英语展开讨论，这就是最奏效的“What if？”发言法。

“What　if？”是着眼于讨论的因果关系，是对讨论的前提条件给予提问。

发言者的意见成为讨论的核心时，要敢于将焦点放在前提条件上，通过判断结论的准确性和逻辑构成提出新的意见和想法，这样就可以大大提高自己在会议上的存在感。

第六章
提高全球化的职业技能



如何将爱国心转化为动力源泉

可能有些人听到爱国心就会皱眉头。但我认为，健全的爱国心是非常必要的。有时，爱国心会给自己带来巨大的自信心，而健全的爱国心更可以转化为积极的能量。下面我来介绍一下我的经历吧。

那是在我就读HBS时发生的一件事。当时同年级的900名学生聚集在大讲堂，坐在讲堂前排的是哈佛著名的经济学家、政治学家和日本相关研究领域的教授和专家们。

站在讲台上的是当时哈佛大学的校长、著名经济学家劳伦斯·萨默斯博士。他在整个职业生涯中可谓意气风发，曾在克林顿掌权时担任美国财政部部长。奥巴马掌权后，他又担任美国国家经济委员会（NEC）委员长。萨默斯博士出生在一个诺贝尔经济学奖获得者辈出的家族，20多岁就成为哈佛历史上最年轻的教授。他是世界精英中的精英，也是哈佛大学里数一数二的人物。

滔滔不绝地给“日本”指点迷津

对于日本经济在根本体系上存在的问题，萨默斯博士大概花了一个小时的时间进行了详细阐述。“泡沫时期引起世界慌乱的日本经济，很早就给自己敲响了警钟”，他充满自信地谈论着自己的看法，把所有时间都花在了为日本经济指点迷津上。

我一边听他演讲，一边将问题的关键点记在笔记本上。演讲结束，到了答疑的时间。我最先举手示意并站了起来，然后拿着笔记本走到会

场前。在那种场合下，提问的人数是有限的。

“日本经济怎样才能从失去的15年中恢复过来？您今天的演讲给我留下了很深刻的印象，但我认为您没有提出解决方案，所以我想请您说说您的想法。”

对于我的提问，萨默斯博士依然反复地进行议论，但是，他并没有提出任何解决问题的方案。在政界、国际会议等场合积累了丰富经验的博士，非常擅长转移话题。

将爱国心作为动机

企业政府与国际经济（以下简称BGIE）——这是HBS的必修课，在课堂上热烈讨论的场景很常见。

以日本经济为主题的案例非常受欢迎，常年被作为BGIE的核心案例进行讨论。学年中期，我们讨论了题为“Japan :Miracle Years”（日本的奇迹年份）的关于经济快速成长期的案例。

这一学年，在BGIE的最后一堂课上，我们以“日本：越过经济泡沫”为主题进行了讨论，主持这场案例讨论的就是萨默斯博士。

那时，萨默斯博士的论点对来自世界各地的哈佛学生和研究人员产生了很大的影响，却没能扭转我对这一问题的看法。同时，我也对自己不能用流利的英语条理清晰地反驳萨默斯博士而深感不快。

英语已成为各类观点的主要表达方式。我瞬间感到，无论你的日语说得有多流利，都不会有人用心倾听。

在有超过1 000位出席者的会场上，对哈佛大学的泰斗、象征着美国资本主义的萨默斯博士进行提问和反驳是需要巨大勇气的。

但那时，我之所以毫不犹豫地举起了手，是因为我拥有作为日本人的自豪感。可以说，健全的爱国心可以让人在瞬间爆发出巨大的能量。而且，自从经历过这件事，我深刻地认识到，即使毕业回国之后，我也要努力提高自己的英语表达能力。虽然这听起来可能很矛盾，但健全的爱国心让我重新认识到了英语的重要性。

英语说得再流畅，不如提高表达的逻辑性

我们经常会看到“不知不觉说出一口流利的英语”这种关于英语学习的广告语。这里的“流利”指的是能像说母语一样说出英语，而这也恰恰表现出日本人说英语会偏重母语会话、发音的意识。

在高盛和麦肯锡，那些被称为专家的日本人都能熟练地使用英语进行对话，但大多数人都不能做到“流利”。

职业英语的三个特征

与其说这些人能熟练使用英语，不如说其职业性质要求他们必须使用英语。也就是说，英语对于这些人来说是一项必备的技能。除了以英语为母语的人之外，日本精英人士说英语时有三个特征。

1.日语腔调很浓

他们之所以不能彻底消除日本腔调，一方面因为他们是到了一定年龄后才学习英语的，另一方面也是天性使然。但他们能将英语音节里非常重要的音区别开来，例如正确区分“L”和“R”的发音。

2.听、说、读、写的基本功很扎实

在日常业务中，公司的文件都是英文的。日常的邮件往来和谈话需

要用英文，资料也是用英文制作的，所以他们要具备强大的英文阅读和写作能力。

由于经常与海外办事处进行电话会议，他们必须能听懂海外各个地区专家的英语口音，并透彻地理解他们所说的内容。同时，还要具备将自己的想法条理清晰地传达给对方的口语交流能力。

也就是说，这里需要的不是突出的英语会话能力，而是对英语的综合运用能力。

3.富有逻辑性并充满自信地交流

在高盛集团和麦肯锡咨询公司，人们根本没时间为自己的英语能力而自卑。虽然专家们说话还保留着日语腔调，但也要按照语法规范发言。广受好评的专家都能富有逻辑性并充满自信地说出自己的见解，而且他们还拥有高超的谈话技巧。

要在商业场合熟练地使用英语，我们必须从“流利”的咒语中解放出来。如果过于注重发音和会话，在自信地说出自己的见解之前，我们就已经开始担心自己说出日式英语了，而且还会忽视提高英语综合运用能力这一学习目标。重新理解“商务英语是什么”，可以说是提高英语使用能力的诀窍，而从“流利使用英语”的意识中解放出来是熟练使用英语的关键。

如何合理设立英语学习的目标并用最短的时间实现目标

要掌握商务英语，应该先明确设定当前的目标。例如，“托福（TOEIC）考试取得900分”这个目标就非常明确。

这个目标听起来好像设定得很高，但在日本的应试体制下，对于从中学就学习英语的人来说，只要在短期内集中精力、突击备考，达到这个水平应该不是很困难的事。

有些人英语考试成绩高，但实践能力很差；相反，有些人在实际商业场合中能熟练运用英语，但考试成绩却很低。所以，英语测试成绩只能算是一个参照。

但从过去的资料分析结果和应试者的平均成绩来看，英语的实践能力和测试成绩还是有一定关系的。

在学习某种能力时，将资格考试作为阶段性指标是非常有效的评判学习效果的方式。在判断自己是不是真正掌握了英语时，你要看自己是不是可以很自信地用它去交流。事实上，大多数日本人的英语都不纯正，或者永远都不可能纯正。

而且从谦虚的国民性来看，日本人也很少能充满自信地说自己擅长英语。

正因如此，我们要给自己一定的自信。实际上，在需要使用英语时，你不能找借口说自己说不好英语，而要多加练习，因为语言只有不断运用才能慢慢熟练。

从这层意义上来说，托福考试取得900分，不管是从自信方面来说，还是从面对现实方面来看，都是最合适的目标。

高盛、麦肯锡的专家的托福考试成绩都远远超过900分。对于对于日常商业场合中使用英语的专家来说，900分是最低标准。可以说，这一分数是全球型人才在英语这道关卡的入口。

要重新学习英语，我认为有三个技巧。

1.明确设定目标

目标设定得过低，根本就没有意义。而如果目标模糊的话，我们就无法清晰地感到已取得的成果，也无法控制学习的进度，所以我们首先应该明确客观的基准。而“托福考试取得900分”这个目标就非常清楚明了。

2.短时间内取得成果

如果只设定长期目标，在短时期内不能取得一定成果的话，我们就很难坚持下去。将商业人士的英语使用水平作为中长期目标，将托福考试的要求作为短期目标，这样处理的效果就恰到好处。也就是说，我们既要每天坚持接触英语，又要一鼓作气地取得短期效果。

3.认识英语的内在机理，从基础学起

在成年之后学习高尔夫的人，会通过阅读书籍来学习挥动球杆的方法。英语学习也一样，幼年时期和成年后的学习方法不尽相同。成年之后，不求甚解、泛泛而读的方法已经不能使人很好地掌握英语了。这时，认真查字典、脚踏实地地学习才能取得成效。

工作时要以更高的标准要求自己

要想晋升为团队领袖的话，我们就要展示出能够担任团队领袖的能力。要晋升部长的话，我们在担任课长时就要证明自己有当部长的实力。这是一个积极向上的员工应有的姿态。

组织安排某人晋升，赋予他更大的责任之后，这个被选中的人基本上不会让组织失望。当然，有些人事变动为了使通告的内容丰富、吸引眼球，也会登载“从10人中选拔出来的”这样的信息。但很多时候，组织

做出这样的人事选拔，实际上是因为那个人在过去已经展示了符合组织要求的实际业绩。

领导能力不是某个职务名称那么简单，而是实际指导能力和统帅能力。**一个人不是成了部长之后就能掌握领导能力，而是有了领导能力之后才会赢得统率团队和组织的地位。**

不管是高盛还是麦肯锡，在提拔员工或是正式决定让某个员工晋升之前，都要求该员工展示出能够担任更高一级职务的能力。

投资银行选择总裁、顾问公司选择合作企业时，都会要求对方用过去一年之内每天的业绩来证明其具有相应的能力。

在高盛的副总裁和麦肯锡的项目运营经理担任主要角色的时期，他们拥有和总裁或者合作伙伴相同的项目领导权，如果能成功地促成项目合作，并且完成得很漂亮，他们就可以得到晋升机会。

在麦肯锡，普通顾问在升任客户经理之前，会被委任项目经理的职务。只有在担任项目经理期间得到充分的好评，才能晋升为客户经理。

认识自己的能力

高盛和麦肯锡公司内部评价基准所共有的特点就是采取360度评估方式，即上司、同期同事、下属对该员工过去一年的工作状况，按每一个小项进行全方位评价。

一味讨好上司的专家，会受到下属苛刻的评价。对负责客户企业的经营团队和颜悦色，强迫年轻专家做额外的、非系统作业的工作，当然会受到部下毫不留情的评价。只有受到公平且广泛的好评，凭借实力做出实际业绩之后，才有资格晋升。

通常，员工在工作时以更高的标准要求自己，并不只是为了得到晋

升机会，更是为了最大限度地发挥自己的能力。这样，也就加快了自己的成长速度。

在上司赋予你更大的责任之前，你应该自己主动背负起责任。这不仅能提高自己看问题的视角，而且也能明确自己的不足，从而尽早取长补短、积累经验。工作时以更高的标准要求自己，对晋升非常重要。

不从公司“退学”，力争顺利“毕业”

我经常会期待麦肯锡咨询公司的朋友举办的同期会，因为这是与他们交流、获取工作灵感的绝好机会。

最近由于某种原因，这种聚会越来越少了。参加同期会的人都富有智慧、精力充沛，通常对事物持有独到的见解，给人一种积极的印象，是一群非常优秀的同事。

其实，举办同期会是有一定的原因的。**同期的同事只有在离开麦肯锡咨询公司时，才会以“毕业仪式”的形式举办同期会。**有很多人会从顾问第一线转入新的职场，把在麦肯锡累积的经验灵活运用于新的领域，这也是麦肯锡公司在培养员工方面的独特之处。

因此，以进入公司三年为节点，更多的同期的同事会选择转入新的职场。结果，在进入公司第三年时，举办同期会的频率达到最高峰，此后就慢慢减少了。

团结的麦肯锡毕业生

员工离开麦肯锡，通常的说法是，员工“毕业”了。而之前离开麦肯锡的员工会被称为毕业生。毕业于麦肯锡的人活跃于世界各地的各行各业，大家都互相帮助，以强大的向心力团结在一起。

我喜欢将辞职称为“毕业”这种表达方式。我并不是鼓励辞职，留在一个公司不断积累经验也是一种不错的职业规划。

从公司辞职的理由有很多。有些人是因为与同事关系不和，有些人是为了谋求更大的发展；有些人则是因为身体每况愈下，不能继续工作。

如果是女性的话，在快要结婚时会选择离开全职工作岗位。至于我自己，第一次是因为要去HBS自费留学而从高盛集团辞职，后来是想独立创业而从麦肯锡辞职。

我们不要把辞职想成“辍学”，而要将其想成“毕业”，这种想法很重要。辞职的理由很多时候并不积极。当然，有的人是想在新的职场上从头开始，接受新的挑战。

辞职时，即使不能得到公司所有同事的支持，至少也要得到部分人的支持，这一条件很重要。也就是说，即使成绩不是优等，也要拿着“毕业证书”启程。

“毕业证书”很重要，理由有两个。

1.前任同事是宝贵的财产

你在以前公司留下的声誉也一定会在以后的职业生涯中伴随着你。世界很小，无论走到哪里，人与人之间都会产生意想不到的联系。你在上一个职场中的同事、上司、前辈和晚辈，都有可能成为你以后人生中的支持者。

如果你想辞职的话，你千万不要认为，只要换了工作就能重新开始。这会使你习惯于在中途停止工作、反复换工作，职业生涯会受到消极的影响。

2.不要逃避

如果你认为只要在下一个职场中创造出新的业绩就行，你在以前的职场中半途而废的工作就已经留存在你的记忆中了。当你逃避问题时，你自己心里也会不舒服。所以，不能给自己找这种辞职的借口。

在辞职时，一定要保证自己已经从这家公司“毕业”。而要想毕业，就要意识到不逃避的重要性。如果自己没有觉得是在逃避的话，你肯定会或多或少得到以前同事的支持。

相反，不管你怎么遮掩，如果你在毫无缘由的情况下离开公司，那么支持你的人也不会很多。

“私人笔记”不离身，进行明确的目标管理

我通常都会随身携带一本“私人笔记”，这样可以非常有效地对自己的目标进行管理。

笔记本没必要太大，也不需要在意外观是否好看，只要方便随时记录就可以了。忙的时候，你可以在上面将要做的工作整理成工作表，记下购物时要买的东西，但是我认为，它的最大功用是进行中长期的目标管理。

大约在决定从高盛辞职去自费留学的一年前，我就开始做笔记。这不是为了对自己的任务进行管理，所以我没有按照项目要求准备好几个笔记本，只准备了一本私人笔记。

在实施项目期间，会有很多预备调查性的工作。即便在那个时候，我也没有准备一本专用的项目笔记本，而是用自己的笔记本对这些任务进行管理。

在打开笔记本写备忘录或是整理应做事项的工作表时，我会写上想象中自己将来的样子和要达成的目标。如果只是制作眼前工作的计划表，视野就会变得狭隘，所以我偶尔会为了开阔自己的眼界而想出近期目标。

往前翻几页，我可以回顾几天前写下的目标。我这样做，可能很多人会认为没有效率，事实上，这么做可以让我再对这些目标重新逐条整理。在繁忙的工作中，我还是实现了去HBS留学的目标，其中，这本笔记起到了很大的作用。

1.多次写下相同的目标

不要将回顾笔记作为目的,而是要重视书写的过程。就算你去回顾半年前或一年前写下的目标，那些目标也不会触及你的心灵，你也不会跃跃欲试地去实现目标。这时，你应该去体会写下目标时的心情，再次制定新的目标。在书写的过程中，目标就会铭刻在你的内心，使你情绪高涨，想要“大干一番”。

2.根据情况调整细微之处

细微的部分可以根据当时的情况进行调整。如果半年前设定的目标进展得不太顺利，你可以因时制宜，重新调整时间表。但是，重要的是认准中长期的主要目标。

留学时，我将每天学到的东西整理到笔记本上。毕业后不久，我想独立创业，于是用它记录我对事业的想法。回国后作为企划顾问时，我也和留学前一样继续做笔记。

工作4年来，我已经做了20多本笔记，每年几乎都会有两本。我在笔记本的封皮上记下了日期，如果我觉得已经把5年前的事忘了，就可以翻出那时的笔记看看。

在空白处写下的具有备忘录性质的信息也很有用。能够看见自己在5年前设定的目标，也是不错的回忆。

通过重新整理中期目标，我们可以管理自己每天的工作。每当一周过了一半时，我们通常会变得松懈。那时，你就可以打开笔记本看5分钟，然后再确认自己为什么要致力眼前的工作，接下来应该做什么。

能否将工作成果最大化与能否控制好自身的精神状态密切相关。头脑和心情混乱时，先把使你混乱的事项写在纸上，这会让你明白应该怎么做。书写格式随意。

章节 小结

☆相比流利地讲英语，更应该注重发言的逻辑性和庄重的态度。

☆分期设定英语学习目标，先把目标设定在“托福考试取得900分”。

☆工作时以更高的标准要求自己，尽自己最大的努力去完成。

☆换工作不是半途而废，要拥有“不是辍学，而是毕业”的意识。

☆制作“私人笔记”，做中长期的目标管理。

后记



本书是我写的第一本职场书。在编辑的帮助下，本书完成的时间比我预想的要短。

这是为什么呢？

因为高盛、麦肯锡和哈佛商学院所共通的工作习惯很明确。我在回忆书中讲述的故事时，脑海里就会马上浮现出以前的同事和同学的样子。

就像书中序言部分所写的那样，世界上的精英在工作上都有共通的技巧，那就是实践这些习惯。能够通过撰写这本书进一步确认这些习惯，对于我来说收获颇丰。

在这里，请允许我介绍一下我现在从事的工作。

目前，我正在为日本的商品和服务产业全球化，以及日本商人的全球化活动提供服务。在日本国内，到处都有可能打入世界市场、充满魅力的商品和服务。

而事实上，日本只有一部分商品和服务产业实现了全球化，还有很多领域离全球化很远。我认为主要有以下两点原因：

第一，以海外市场需求为出发点，从市场导向的角度来看，日本商品和服务的营销力不足。

第二，打入全球市场的交际能力不足。

我担任代表董事的CNEXT PARTENRS股份有限公司，从2012年秋开始，为了通过短期集中型实践使日本商业人士的英语交流能力达到被普遍认可的水平，推出了“CLUB900”英语项目。

“CLUB900”(http://club900jp)项目是日本唯一的以哈佛商学院的案例分析教材为英语学习教材的英语培训项目。这个项目可以让商业人士在短时间内掌握全球商界人士通用的实践性英语能力。“CLUB900”始终是以强化交际能力和学习进度的管理作为目标，在一定程度上以托福成绩作为参考。

参加该课程的人一开始的托福成绩都是400~900分不等。其中有些人通过这里的短期培训将托福成绩从400分提升到了800多分。哈佛商学院的教材里包含着对于商业人士来说非常吸引人的主题，甚至能吸引讨厌英语的人全身心地投入，使他们在不知不觉中兴致盎然地学习几个小时。

本书所写的内容，对于在日本国内工作的商业人士将会非常有用。可以预想的是，今后国内外经济、文化方面的壁垒会迅速破除，这样一来，有关成功经验的应用将会更加普及。

最后，我要感谢那些对于本书的创作给予大力支持的人，包括我以前的上司、同事、恩师和同学。

本书所写的内容是我从高盛和麦肯锡的上司、前辈、同事、晚辈以及哈佛的恩师、同学那里学到的。感谢从本书的策划阶段就给予我意见、指导我写作的朝日新闻出版社的佐藤圣一先生。

感谢建议我将自己的经历写作成书，并鼓励我将其出版的亲友。

最后，衷心感谢一直以来给予我大力支持的妻子和女儿。